

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA DE COMUNICACIÓN**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN CON MENCIÓN EN
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**“¿CÓMO NOS VEN?: ESTUDIO DE PERCEPCIÓN DE LA IMAGEN
CORPORATIVA DIGITAL DE METROPOLITAN TOURING”**

MARÍA CLARA CUEVA GALLARDO

DIRECTORA: MTR. MARÍA DEL CARMEN CEVALLOS

QUITO, 2013

Dedicatoria

Esta disertación se la dedico a *Dios* quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas, enseñándome a encarar las adversidades.

A todos los miembros de mi familia: padres, hermanos, abuelos, tíos y primos, por quienes soy lo que soy.

A mis padres por darme los recursos necesarios para completar mi carrera, por su comprensión, amor y soporte en los momentos difíciles.

A mi madre que me ha dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi perseverancia para conseguir mis objetivos.

A mi hermano mayor quien es la persona que más admiro en esta vida, por ser mi ejemplo y modelo a seguir. *A mi cuñada* quien siempre estuvo pendiente.

A mi hermana menor, que tiene tanto por vivir, por ser mi motivación.

A mi abuelita, quien tiene los mejores consejos, por brindarme su amor incondicional, por sus oraciones y bendiciones.

A mi persona favorita, mi ángel de la guarda, *mi abuelo*, por ser mi inspiración y mi felicidad.

Para todos ustedes, se los dedico con todo mi amor y cariño.

Agradecimientos

Primero me gustaría agradecer a *Dios* por su bendición para llegar hasta donde he llegado, porque hizo realidad este sueño anhelado.

A mi directora, *Mtr. María del Carmen Cevallos* por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación me ayudó a terminar mis estudios con éxito.

Tíos y primos queridos, muchas gracias por estar conmigo durante este tiempo. Gracias familia por creer en mí, por sus palabras de aliento. Sin ustedes no lo hubiera logrado.

Gracias *Mochi* por la tranquilidad que me brindabas cuando perdía la calma, por encontrar siempre las palabras perfectas para cada ocasión, por darme impulso cuando ya no lo tenía, por consentirme cuando me desanimaba. Gracias por cada sonrisa que logras en mí.

A *mis amigos* y todas las personas que han formado parte de mi vida, quiero agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles. Sin importar en donde estén, quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

María Clara Cueva Gallardo

TABLA DE CONTENIDOS

ASPECTOS PRELIMINARES

Dedicatoria.....	2
Agradecimientos.....	3

TABLA DE CONTENIDOS.....	4
---------------------------------	----------

I. INTRODUCCIÓN.....	9
-----------------------------	----------

II. JUSTIFICACIÓN.....	11
-------------------------------	-----------

III. OBJETIVOS.....	12
----------------------------	-----------

Objetivo general.....	12
-----------------------	----

Objetivos específicos.....	12
----------------------------	----

IV. METODOLOGÍA.....	13
-----------------------------	-----------

V. RESUMEN.....	13
------------------------	-----------

CAPÍTULO I

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	15
---	-----------

1.1. Introducción.....	15
------------------------	----

1.2. El proceso de comunicación.....	17
--------------------------------------	----

1.3. Tipos de comunicación.. ..	22
---------------------------------	----

1.3.1. La comunicación en las ciencias sociales.....	22
--	----

1.3.2. Niveles de comunicación.....	24
-------------------------------------	----

1.3.3. La comunicación mediada.....	27
-------------------------------------	----

1.4. Comunicación organizacional.....	30
---------------------------------------	----

1.4.1. Flujos de comunicación.....	33
------------------------------------	----

1.4.2. Funciones de la comunicación organizacional.....	37
---	----

1.5. Tipos de comunicación organizacional.....	37
--	----

1.5.1. Comunicación interna.....	38
----------------------------------	----

1.5.2. Comunicación externa.....	40
----------------------------------	----

CAPÍTULO II

IMAGEN CORPORATIVA DIGITAL	41
2.1. Introducción a la imagen corporativa.....	41
2.1.1. Diferencias entre identidad e imagen corporativa.....	43
2.1.2. Funciones de la imagen corporativa.....	44
2.2. Sociedad de la información.....	51
2.2.1. El Internet.....	53
2.2.2. Las redes sociales.....	55
2.3. Imagen corporativa digital.....	59
2.4. Estrategias digitales de comunicación.....	60
2.4.1. Elementos de la estrategia.....	61
2.4.2. Evaluación de la imagen corporativa digital.....	70
2.4.2.1. Técnica cualitativa de evaluación.....	72
2.4.2.2. Técnica cuantitativa de evaluación.....	75

CAPÍTULO III

METROPOLITAN TOURING	78
3.1. Antecedentes.....	78
3.2. Historia.....	79
3.3. Cultura organizacional.....	82

CAPÍTULO IV

ESTUDIO DE PERCEPCIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA DIGITAL DE METROPOLITAN TOURING	85
4.1. Introducción.....	85
4.1.1. Objetivos.....	85
4.1.2. Metodología.....	85
4.1.3. Técnicas utilizadas.....	86
4.1.4. Universo y muestra.....	86
4.2. Análisis de resultados.....	88

VI. CONCLUSIONES	109
-------------------------------	-----

VII. RECOMENDACIONES	111
-----------------------------------	-----

VIII. BIBLIOGRAFÍA.....	112
IX. ANEXOS.....	118
Anexo 1. Encuesta.....	118
Anexo 2. Entrevista administradora Facebook.....	122
Anexo 3. Entrevista administradora página web.....	122
Anexo 4. Entrevista a un experto en marketing digital.....	122
Anexo 5. Entrevista a usuarios.....	123

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Pasos para planear una estrategia de comunicación efectiva.....	62
Gráfico N° 2. Tipos de estrategia digital.....	70
Gráfico N° 3. Técnicas de evaluación cualitativa.....	74
Gráfico N° 4. Pasos para elaborar una encuesta.....	76
Gráfico N° 5. ¿Sabe o ha oído hablar de la empresa Metropolitan Touring?.....	90
Gráfico N° 6. ¿Conoce qué recursos digitales tiene Metropolitan Touring?.....	90
Gráfico N° 7. ¿Qué herramientas digitales de Metropolitan Touring conoce?.....	91
Gráfico N° 8. ¿Es parte de alguna red social de Metropolitan Touring?.....	92
Gráfico N° 9. ¿Qué red social de Metropolitan Touring sigue usted?.....	92
Gráfico N°10. ¿Con qué frecuencia visita las redes sociales de Metropolitan Touring?.....	93
Gráfico N°11. ¿Qué red social de Metropolitan Touring es la que más visita?.....	94
Gráfico N°12. ¿Ha visitado la página web de Metropolitan Touring?.....	95
Gráfico N°13. ¿Con qué frecuencia visita la página web de Metropolitan Touring?.....	96
Gráfico N°14. ¿La página web de Metropolitan Touring le permite navegar fácilmente?.....	97
Gráfico N°15. ¿Cuál es la razón por la que usted sigue a la página web y/o redes sociales de Metropolitan Touring?.....	98
Gráfico N°16. ¿Cómo califica los contenidos que publica Metropolitan Touring en sus redes sociales y/o página web?.....	98
Gráfico N°17. ¿Ha recibido respuesta a alguna consulta, pregunta o comentario?.....	99
Gráfico N°18. ¿Comparte, reenvía, retwitea o publica en Facebook los contenidos de Metropolitan Touring?.....	100
Gráfico N°19. ¿Qué tipo de contenidos comparte?.....	101
Gráfico N°20. ¿Usted considera que la identidad de Metropolitan Touring se proyecta en la página web y en las redes sociales?.....	102
Gráfico N°21. ¿Considera que la información que publica Metropolitan Touring tiene credibilidad?.....	103
Gráfico N°22. ¿Qué tipo de información le gustaría conocer en la página web y redes sociales de Metropolitan Touring?.....	104

Gráfico N°23. ¿Con qué frecuencia le gustaría recibir información de Metropolitan Touring?.....	105
Gráfico N°24. ¿Cómo califica la imagen de la empresa Metropolitan Touring muestra en las redes sociales y en la página web?.....	106
Gráfico N°25. ¿Qué cambios sugiere que la empresa haga para que los contenidos sean mejores?.....	107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Promesa de servicios.....	82
Tabla N° 2. Perfil de los encuestados.....	88

I. INTRODUCCIÓN

La sociedad actual es una sociedad “informacional, donde el intercambio y la acumulación de productos están dejando paso al intercambio y atesoramiento de información como indicador de poder y riqueza” (Galera, La Nueva Comunicación, 2009). El tema: información, se ha convertido en un concepto que abarca desde el más elemental intercambio simbólico hasta el fenómeno de los medios de comunicación de masas y redes sociales. Esto ha obligado a las ciencias humanas a analizar el proceso de la comunicación teniendo en cuenta que “la historia de la humanidad es realmente la historia de la ampliación de la capacidad comunicativa” (Galera, La Nueva Comunicación, 2009). La extensión y presencia de nuevas tecnologías de comunicación (las TIC) está acelerando el cambio social. Es importante comprender y saber describir los efectos que estas nuevas herramientas tecnológicas causan en las empresas.

En las últimas dos décadas la red ha tenido un cambio extraordinario. Actualmente contamos con la web 2.0 que permite a los usuarios interactuar con la información que se encuentra colgada en la red, es más colaborativa y dinámica. Ejemplos de herramientas utilizadas en esta nueva generación de internet son las comunidades web, los servicios web, las aplicaciones web, los servicios de redes sociales, los servicios de alojamiento de videos, las wikis, blogs, mashups y folcsonomías. En la web 2.0 la mayoría de los usuarios producen contenido. Sin usuarios no habría Facebook, sin la gente que publica información en Wikipedia o que sube videos a Youtube no habría interacción en estos sitios; podemos decir entonces que millones de personas conforman la web 2.0.

Con el crecimiento masivo del internet con herramientas como las redes sociales y las páginas web dinámicas, las empresas han encontrado una manera de llegar a su público de una forma rápida y eficaz. La web 2.0 en la actualidad es de gran influencia para los consumidores, ya que en ella existen millones de usuarios conectados con los cuales se pueden compartir gustos, experiencias y actividades. Es importante que una empresa tenga su sitio web y redes sociales porque la mayoría de personas buscan información en estas plataformas, los usuarios se informan en tiempo real sobre actividades, noticias y promociones, se puede tener una relación cercana y amigable con los usuarios, estas

herramientas se convierten en un canal de atención al cliente que permiten que los usuarios se expresen frente a una marca, producto o tendencia y de esta forma se conoce su opinión.

Se puede decir que la web 2.0 se definió a que se dejaba de ser solo espectador para pasar a ser coprotagonista, ya los creadores de productos y servicios no determinan la opinión de los consumidores en base a su publicidad unidireccional sino que ahora los consumidores coparticipan en la determinación de las opiniones aportando sus propios comentarios y experiencias a todos aquellos que las quieran escuchar, ver o leer.

Actualmente existe ya la web 3.0 o red móvil donde los diálogos de la 2.0 dejan de pertenecer exclusivamente al mundo del escritorio y pasan a ser protagonizados a través de dispositivos portátiles. Esta nueva web cambió el comportamiento de los consumidores sustituyendo, por ejemplo, a los cuadernos de notas en reuniones, disminuyendo la producción de revistas y prensa escrita, aumentando el uso de miles de aplicaciones que brindan todos los servicios del mundo al alcance de sus manos. El fenómeno más importante que se ha disparado, fue el del año 2010 con la masificación de los teléfonos móviles inteligentes. Ahora cuando los consumidores se sumergen profundamente en el uso de los dispositivos móviles y no encuentran la presencia de empresas, estas dejan de ser competitivas.

La comunicación digital es un fenómeno que ha invadido la vida cotidiana del hombre y las organizaciones, por lo cual es importante que una empresa tenga definida sus estrategias de comunicación digital, porque en la actualidad la web es la cara visible al exterior de la organización y permite la interacción entre usuarios y empresas con una amplia variedad de herramientas digitales.

Es importante que las empresas sepan cual es la mirada que sus clientes tienen de la imagen digital para que la información que publican sea la que sus usuarios necesitan, interactuar con sus consumidores y mejorar sus relaciones. El caso de Metropolitan Touring no es la excepción ya que tiene usuarios alrededor del mundo y su comunicación digital tiene que estar en constante actualización ya que se dedica al negocio del turismo.

Metropolitan se la conoce como una de las mejores agencias de turismo del país gracias a sus 60 años de experiencia. La gente confía mucho en la empresa, recurriendo a ella para sus viajes.

La empresa sabe la importancia que tiene la comunicación digital en el mundo actual y por eso ha invertido en el diseño y estructura de su página web corporativa, para que sea sencillo navegar en ella y los usuarios encuentren exactamente lo que buscan sin ninguna dificultad. El sitio web brinda un servicio de chat por el cual los clientes pueden hablar directamente con un agente de ventas y no tienen que asistir físicamente a los locales para que sean atendidos. En las redes sociales los usuarios muestran gran interés por las promociones que la empresa presenta. Para conseguir esas promociones la empresa realiza arduos trabajos de investigación para obtener los mejores precios y presentarlos a los clientes. Cabe destacar que de alguna manera la imagen de calidad y excelencia que los clientes tienen de la compañía por su trayectoria, se ha transmitido al ámbito digital; de todas maneras si Metropolitan sabe cuál es la percepción exacta que sus clientes tienen de su sitio web y redes sociales, podrá medir si estas herramientas están bien manejadas y con el objetivo de siempre dar un mejor servicio, podrá crear estrategias para siempre tener cerca de sus usuarios.

II. JUSTIFICACIÓN

Esta disertación que se desarrolla en las siguientes páginas, Al estudio de percepción de la Imagen Corporativa Digital de Metropolitan Touring.

Es importante realizar este estudio, porque con el análisis de la imagen corporativa digital de ésta empresa se podrá conocer la perspectiva que el cliente externo de Metropolitan tiene sobre la imagen que se proyecta en la página web corporativa y redes sociales, para así observar si la calidad de la información que la empresa pública perjudica o beneficia a la compañía. Al conocer estos resultados se podrá ver en qué tiene la empresa que mejorar para tener éxito con su comunicación corporativa digital.

Metropolitan Touring no ha realizado un estudio que analice la imagen digital que se presenta al cliente externo, es decir no conocen si la página web y las redes sociales

utilizadas como comunicación digital están funcionando de una manera adecuada. Esto quiere decir que la empresa no tiene un plan de comunicación digital; el sitio web y las redes sociales tiene que tener objetivos, se debe identificar el público al cual se va a transmitir la información para saber el tipo de información que se postea y sobre todo se debe hacer un seguimiento del estado en el que se encuentran las herramientas digitales, ver cómo funcionan y qué impacto está produciendo en la gente para finalmente plantear estrategias digitales. Las estrategias son las que más ayudarán a atraer la atención de los usuarios, a mejorar el tiempo de respuesta a inquietudes o comentarios, fomentar a que los clientes compartan la información publicada y ganar más seguidores.

Debido al gran número de usuarios que actualmente tiene el Internet, tener una página web y redes sociales de calidad hace que esos millones de usuarios se acerquen a la compañía y lo que se logra con este estudio es crear estrategias para atraer a todos ellos y que se conviertan en fieles clientes, que después incluso atraerán más gente. Metropolitan podría subir considerablemente sus cifras en ventas si hace todo lo posible por atraer a usuarios a través de los medios digitales.

Realizar un análisis de esta índole para mejorar la comunicación digital, será un referente para otras organizaciones.

III. OBJETIVOS

Objetivo general

- Determinar la percepción que los clientes externos tienen sobre la imagen digital corporativa de la empresa Metropolitan Touring.

Objetivos específicos

- Establecer la estrategia de comunicación digital que la empresa utiliza.
- Identificar las herramientas que Metropolitan Touring utiliza para efectuar una comunicación digital y la más utilizada por los clientes.

IV. METODOLOGÍA

El estudio se realizó mediante el método cuantitativo y cualitativo. Gracias a bases de datos bien organizadas que tiene la compañía, se envió digitalmente la encuesta a los usuarios de redes sociales y clientes de la página web de Metropolitan Touring.

Para obtener resultados más completos se usó el método cualitativo donde se efectuó un acercamiento a administradores del sitio web y redes sociales de Metropolitan Touring, expertos en el tema y los usuarios de estas herramientas digitales mediante entrevistas.

La técnica de observación también fue usada, se monitoreó la cantidad de veces que se publicaba cualquier información en las redes y cada que período de tiempo se actualizaba la página web.

Una vez recopilada toda esta información se procesaron los resultados de las encuestas en una base electrónica Excel para luego interpretarlos de forma cuantitativa y explicarlos con información cualitativa obtenida de las entrevistas. Finalmente se sacaron conclusiones de lo más relevante encontrado en el estudio.

V. RESUMEN

El presente estudio está estructurado en cuatro capítulos. En el primer capítulo se aborda la comunicación organizacional, sus conceptos, procesos, niveles, flujos y sus diferentes tipos. Empezando con el proceso de la comunicación, materia básica para los comunicadores (emisor, receptor, mensaje, canal, etc.). Seguido por la explicación de los diferentes tipos de comunicación que existen, en la sociedad, en las empresas, la comunicación mediada. Dentro de la comunicación organizacional se analizará su origen y cómo manejarla de una manera eficiente. Cuáles son sus funciones dentro de una empresa.

El segundo capítulo trata de la imagen corporativa digital, su concepto e importancia. Algo vital que se menciona aquí es la diferencia entre identidad e imagen corporativa. Dos conceptos muy diferentes pero esenciales para una empresa. A continuación una extensa explicación de lo que el internet fue, es y será en un futuro. La nueva era digital, cómo se manejan las nuevas herramientas digitales. Los alcances y limitaciones de la comunicación digital y finalmente la imagen digital.

Seguidamente se despliega el tema referente de la organización donde se realizó el estudio, Metropolitan Touring. Se detallan sus antecedentes, historia, filosofía corporativa, cultura y valores, su estructura organizativa y la función del área de comunicación. En este capítulo se entiende cómo Metropolitan ha llegado a ser una agencia de viajes reconocida y seria. También se menciona el crecimiento que la misma tuvo y como fue parte del crecimiento turístico del Ecuador, mostrando a la gente extranjera las maravillas que tiene el país, especialmente en las Islas Galápagos.

El capítulo cuatro contiene los resultados del estudio de campo donde se aprecia la imagen que los usuarios tienen en relación con la imagen digital de la empresa. En este capítulo se presentan gráficos con información cuantitativa y el análisis pertinente complementado con información cualitativa obtenido de las entrevistas.

CAPÍTULO I

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1. Introducción

“La comunicación es la matriz en la que se encajan todas las actividades humanas”.¹

El funcionamiento de las sociedades humanas es posible gracias a la comunicación ya que esta consiste en el intercambio de mensajes entre los individuos. La comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos actores que comparten un mismo repertorio de signos y tienen reglas semióticas comunes. Cuando hablamos de semiótica nos referimos a la disciplina que abarca la interpretación y producción del sentido. La semiótica siempre responde a la misma pregunta ¿por qué y cómo en una determinada sociedad una imagen, un conjunto de palabras, un gesto, un objeto, un comportamiento, significa? (Galindo, 2008)

La comunicación es “el intercambio de sentimientos, opiniones o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales” (Cibana, 2006). Todas las formas de comunicación requieren un emisor, un mensaje y un receptor, este último mencionado no necesita estar presente en el intento comunicativo para que el acto de comunicación se realice. En el proceso comunicativo, el emisor proporciona la información, la cual es canalizada hacia el receptor a través de un medio. Una vez recibido, el receptor decodifica el mensaje y proporciona una respuesta.

Lo importante de la comunicación es que esta nos permita intercambiar experiencias, afectos, sueños, ilusiones, proyectos. Lo importante es comunicarse para comprender completamente qué es lo que nos pasa y por qué pasa, sea en la sociedad o en la vida familiar.

Es claro que sin comunicación la sociedad no podría funcionar, tanto en los grandes espacios urbanos como en las relaciones familiares.

¹Bateson y Ruesch, (1984)

La palabra comunicación abarca un campo extenso y es por esto que es necesario precisarla. Desde hace muchos siglos se mantiene que “quienes poseen mayores recursos comunicacionales logran a su vez mayor poder dentro de los grupos en que se desenvuelven” (Castillo, Diagnóstico de Comunicación. Mensajes, instituciones, comunidades., 1990) y así ha sido siempre, el autor Daniel Prieto Castillo brinda ejemplos para demostrar lo mencionado:

- En tiempos antiguos los sacerdotes guardaban los secretos de la religión y ejercían el poder a través de ellos.
- Cuando apareció la escritura, quienes sabían utilizarla controlaban los asuntos de una ciudad o de un país.
- Cuando surgieron los grandes medios de comunicación (la radio, el cine, la televisión) pasaron a controlarlos los dueños del poder en distintos países.
- ¿Quién logra mayor prestigio, en general, en las comunidades? Podemos señalar al maestro de escuela, al médico. Pero incluso una persona que sabe poco de letras tiene también influencia y prestigio. Por ejemplo, cuando un curandero a su modo atesora, guarda información que otros no conocen. Sabe de hierbas medicinales, sabe de ritos y tradiciones. Su información le permite un prestigio y un cierto poder social.
- Un padre que concentra todo el saber en tanto que sus hijos y su mujer están a su servicio.

Obviamente un individuo no solo se comunica para tener o ejercer poder, sin comunicación hasta las relaciones familiares inmediatas serían imposibles. Entonces la comunicación se practica para dialogar, para intercambiar experiencia, para divertirse, para entender la realidad, para jugar, para compartir momentos. La comunicación es de todos, no está en manos de una persona que busca solo obediencia de los demás.

Cuando menos se comparte la comunicación, menos poder de decisión existe, tanto en las familias como en organizaciones grandes o pequeñas porque esto también ocurre en cooperativas, sindicatos y diferentes formas de asociación. En una organización autoritaria casi nadie sabrá lo que realmente pasa, económicamente o las acciones que se desarrollan; las personas que manejan mejor la palabra, tengan más habilidades para dirigir grupos y posean recursos para elaborar mensajes tendrán mayor poder.

“La comunicación es fundamental para el desarrollo de una organización, pero más fundamental todavía es que ella sea compartida por todos los miembros de una organización” (Castillo, Diagnóstico de Comunicación. Mensajes, instituciones, comunidades., 1990). Cuando más se desarrollan y crecen las compañías la comunicación se vuelve más delicada y complicada por eso es indispensable asegurar estrategias y mecanismos que permitan mantener el poder de decisión compartido por todos. En las organizaciones grandes o pequeñas, la manera más efectiva para ejercer el derecho y poder de decidir es a través del conocimiento de los temas, de los principales problemas. Suele pasar que una organización se vuelve autoritaria cuando la mayoría de sus miembros desconoce que está pasando tanto en su propia situación social como en los asuntos de la organización.

1.2. El proceso de comunicación

Para relacionarnos con los demás necesitamos comunicarnos, sea a través del lenguaje verbal o gestual. Transmitimos nuestros pensamientos por medio de palabras pero también a través de señas (la expresión de todo nuestro cuerpo).

La comunicación no verbal es el espejo de nuestras emociones más ocultas. En efecto, todas las partes de nuestro cuerpo lanzan mensajes que permiten la exteriorización de lo que sentimos.

La comunicación verbal se manifiesta por la palabra, medio privilegiado para transmitir nuestros deseos, emociones e intenciones. “Si bien es cierto que el cuerpo no miente y que transmite los mensajes de manera inequívoca, el lenguaje sigue siendo el instrumento más indicado para transmitir rápidamente nuestros pensamientos” (Hogue, 2000).

“Un primer acercamiento a los elementos fundamentales de un proceso de comunicación implica el riesgo de caer en el esquema tradicional de emisor, mensaje, receptor, esquema que si bien ha servido para simplificar la cuestión y hacerla accesible a un primer análisis, ha llevado también a una comprensión demasiado superficial de la misma” (Castillo, Diagnóstico de Comunicación. Mensajes, instituciones, comunidades., 1990). En las universidades, no podemos generalizar esta afirmación ya que en este ámbito se ha tratado de simplificar el proceso de la comunicación. Sin embargo, en otros campos donde es esencial la comunicación para resolver problemas de gran magnitud, se utiliza un esquema

tradicional de comunicación, esto nos lleva a obtener un proceso de comunicación bastante pobre, como consecuencia obtenemos una “lectura del proceso desde el emisor, incluso por la manera de graficar el esquema: siempre aquél aparece a la izquierda, como si en él se originara todo, como si fuera el fundamento del análisis y la evaluación” (Castillo, Diagnóstico de Comunicación. Mensajes, instituciones, comunidades., 1990).

- **Formación social:** esta expresión hace alusión a la forma en que un país se encuentra en los aspectos económicos, políticos e ideológicos pero no alrededor de todo el país es similar. No es igual como viven los campesinos a cómo viven las personas de las grandes ciudades. Estos aspectos son los que influyen directamente en el proceso de la comunicación de una determinada formación social, tanto en relaciones grupales, interpersonales, inmediatas como en los medios de comunicación.

Una formación social tiene una historia, si la entendiéramos podríamos con ella analizar y comprender porque existen ciertas tradiciones, valores, formas de relacionarse y realidades, estamos hablando de “la cultura; ella se especifica en cada caso, según los sectores sociales en cuestión. No es posible pensar una cultura al margen de la influencia institucional (la iglesia, el Estado, entre otras), de la manera en que se determinan los códigos de relación de la población, de la forma en que dichos códigos fijan precisos límites a la conducta cotidiana” (Castillo, Diagnóstico de Comunicación. Mensajes, instituciones, comunidades, 1990).

Todo lo mencionado es importante y fundamental en el proceso de comunicación. Podemos ver con esto que uno no es simplemente un emisor, porque este debe actuar según la situación, las tensiones sociales, las relaciones de poder. Es preciso mirar otros planos para entender lo que ocurre realmente dentro de un proceso de comunicación.

- **El marco de referencia,** no todas las personas están conscientes de lo que ocurre en una formación social. La vida de cada individuo se desarrolla sobre una historia, relaciones con otros individuos y en general sobre una gran complejidad, “lo más inmediato constituye un horizonte que se superpone al otro, que a menudo lo oculta en la conciencia y conducta diarias. Este ámbito, marco de referencia inmediata, es el de la vida cotidiana”.² Hay ámbitos en la sociedad que pueden llegar a ser dominantes en la formación social y solo así son capaces de tener éxito, sobretudo la política y la

²Henri Lefebvre, (1999)

ideología que pueden concretarse en lo que la mayoría de la población hace, piensa, espera, etc. “Se es emisor, dentro de un determinado contexto, de una cierta manera de emitir y percibir, de sucesivos horizontes culturales. Quien pasa de un horizonte a otro sin tomar en cuenta el suelo donde pisa corre el riesgo de emitir mal o de percibir peor” (Castillo, Diagnóstico de Comunicación. Mensajes, instituciones, comunidades, 1990).

Ahora sabemos que un proceso de comunicación se puede comprender de una mejor manera si entendemos los conceptos de marco de referencia y formación social que comúnmente no se los toma en cuenta.

Además de estos dos ámbitos ya mencionados, el proceso incluye los siguientes elementos: fuente, códigos, emisor, receptor, canal, mensaje, referente, situación, interferencia y retroalimentación. Cada uno debe ser estudiado independientemente y relacionado con los otros; haciendo esto podemos saber en totalidad cómo funciona el proceso de la comunicación y no nos limitamos a un proceso donde solo existe emisor, mensaje y receptor, porque así la explicación es muy pobre y se cometen muchos errores.

- **Códigos:** de una manera muy general podemos decir que es el conjunto de signos y símbolos del lenguaje que el emisor utiliza para transmitir un mensaje que tiene que estar codificado de una manera adecuada para que el receptor pueda captarlo. Pero en un carácter social el código es el conjunto de obligaciones sociales que permiten la comunicación intragrupos y entre grupos de una determinada formación social. La vida social por ejemplo está codificada y esto se demuestra con la forma en que la gente se viste, come, conduce, saluda, etc. Sin embargo, a pesar de que los códigos no duran para siempre, es muy poco común ver cambios cuando llega un nuevo código, lo ideal sería abandonar el anterior para crear uno nuevo pero esto no pasa. Si nos fijamos en los medios de comunicación, especialmente los que tienen gran difusión, no es mucho lo que se innova. La comunicación se dificulta cuando el receptor no capta el código, por ejemplo, cuando dos personas no hablan el mismo idioma, en primera estancia se ignora las reglas básicas de pronunciación y de sintaxis. Otros casos de deficiencia de comprensión por parte del receptor puede ser cuando este lee un documento científico o esta frente a un lenguaje estético sofisticado. Pero cuando se trata de trabajar en los

sectores educacionales se debe partir de sus códigos y de sus maneras cotidianas de vivir.

- **Emisor:** también llamado codificador. Es la persona u organización que selecciona los signos adecuados para transmitir su mensaje. Los codifica para poder enviarlos de una forma entendible, por eso siempre tiene que haber un mismo código entre el emisor y el receptor. No es posible un proceso de comunicación sino es entendido por ambas partes, este proceso debe ser dinámico. Sin embargo, emitir no es solo hablar o escribir un mensaje, una persona solo con existir demuestra signos al resto de gente a través de sus gestos, ropa, su forma de caminar, sus objetos y hasta los espacios que la rodean. Emitir significa ofrecer rasgos culturales permanentemente.
- **Receptor,** también llamado decodificador. Es el punto (persona u organización) al que se destina el mensaje codificado. Este debe interpretar o descifrar lo que el emisor quiere dar a conocer. En vano se trata de clasificar a los receptores por edades, sexo, ocupación, preferencias, etc. porque tenemos al receptor pasivo que solo recibe el mensaje y el activo que recibe, almacena y responde el mensaje. Hay que dejar claro que en primer lugar, la recepción es una cuestión de supervivencia. Quien no percibe bien su propio entorno queda a merced de él. Así, receptar es percibir lo ya conocido, lo familiar, lo evidente pero hacerlo de una manera profunda. Con la percepción un individuo toma posición ante la realidad, ante los demás y de su propia conducta.
- **Canal:** es por donde se transmite la información, es el soporte material o espacial por el que circula el mensaje. Los instrumentos con los que se transmite el mensaje al receptor. Si vemos este elemento desde una realidad donde las relaciones sociales son inmensas, sin una cierta cantidad y calidad de recursos esto no ocurre porque esos recursos están totalmente fuera del alcance de la gran mayoría de la población.
Hay una falla cuando hablamos de este elemento el momento en que los medios de difusión son unidireccionales, no permiten el retorno de la información por parte de los usuarios. Un proceso de comunicación sin retroalimentación (cero contacto directo entre emisor y receptor) es vacío, porque permite que el mensaje se pueda manipular a conveniencia de algunos. Sin embargo, lo básico no es el retorno sino la calidad del

mismo. Debemos estar abiertos a los medios que nos permiten ser o que Mario Kaplún el comunicólogo uruguayo denominara *Emirec*, es decir ser emisor y receptor.

- **Mensaje:** es el contenido de la información que se comparte. El conjunto de signos, ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor y que son transmitidos al receptor. En el uso de los medios de difusión colectiva y en las relaciones cotidianas tiene gran importancia la forma del mensaje, su presentación en la que se juega su aprobación o rechazo. Para elaborar un mensaje es necesario decidir cuál será la temática, con esto se determina el asunto del cual se va a hablar y decidir qué formalidad tendrá para precisar en la combinación de signos.
- **Referente:** comprende todo ser, objeto, situación, idea, todo aquello que es descrito por el mensaje sea real o imaginario.
Hay casos en los que la referencia de un mensaje es distorsionada, esto pasa en las propagandas políticas por ejemplo. O en otros casos la referencia es baja, esto es normal en la vida cotidiana.
- **Fuente:** lugar donde surge la información, los datos, el contenido, etc. Donde nace el mensaje.
- **Situación:** el tiempo y el lugar en el que se realiza el acto comunicativo.
- **Interferencia:** también conocido como barrera o ruido. Cualquier perturbación que sufre la señal en el proceso comunicativo afecta al mismo porque no llega de manera nítida.
- **Retroalimentación:** es el mensaje de retorno, condición necesaria para la interactividad del proceso de comunicación. Siempre y cuando se reciba una respuesta del receptor al mensaje enviado por el emisor existe comunicación, sino sólo existe información.

La comunicación se entiende como un proceso que establece una relación de las personas entre si y las organizaciones sociales de forma que la comunicación influya en la vida del ser humano tanto en el aspecto individual como en su dimensión social.

1.3. Tipos de comunicación

“Hoy todo comunica”.³ Actualmente la comunicación es amplia y permite a todos los sectores construir mensajes. Ya no se trata de solamente dar información sino de que sea un proceso dinámico donde los roles del emisor y receptor se alternen de manera espontánea. Para valorar la importancia de la comunicación en las sociedades actuales, imaginemos una sociedad en la que no existiera ningún tipo de comunicación, cómo sobreviviría.

1.3.1. La comunicación en las ciencias sociales

Sabemos que la comunicación es una de las claves de la vida en sociedad y de la existencia humana, a pesar de esto su estudio científico es relativamente reciente. La sociología especial centrada en la comunicación se encuentra en desarrollo. Sin embargo, se han realizado estudios, con autores como Cooley o Mead, basados en la investigación de algunos problemas de la comunicación humana.

“Posiblemente ha sido la aparición y extensión de la comunicación social, de los medios de comunicación de masas, y su creciente importancia lo que ha procurado que desde distintas disciplinas se aborden cada vez con más frecuencia estudios o propuestas sobre la comunicación” (Galera, La Nueva Comunicación, 2009).

Existen tres niveles en los que la comunicación puede ser estudiada; el primero, físico, propio de ingenieros que ha permitido el crecimiento del campo de las telecomunicaciones. El nivel semántico que es notable en las materias de lingüística y sociolingüística. Y el nivel sociocultural, que estudia a la comunicación como un fenómeno social.

Psicólogos, sociólogos, politólogos y antropólogos son los profesionales que se han interesado por la comunicación y han prestado atención de qué funciones cumple la misma dentro de las ciencias sociales. “Aunque, progresivamente, y siempre en torno a las

³Gregory Bateson.

necesidades teóricas de la práctica comunicativa, el periodismo, la comunicación, el cine, la televisión, la publicidad o las relaciones públicas, han ido apareciendo comunicólogos o especialistas en comunicación” (Galera, La Nueva Comunicación, 2009).

Los medios de comunicación social son el elemento que más ha promocionado el estudio de la comunicación. Que los medios de comunicación de masas existan es una característica de la sociedad moderna, la cual tiene a la comunicación tan presente en todos los procesos sociales, que se corre el peligro de considerar todo acto social como comunicación.

Uno de los campos más importantes de estudio en las ciencias sociales ha sido la comunicación humana. Los científicos han precisado que la comunicación “es el proceso a través del cual un conjunto de significados que han tomado cuerpo en un mensaje es trasladado a una o varias personas de tal manera que el significado percibido sea equivalente a lo que los iniciadores del mensaje intentaron”.⁴ La existencia de la sociedad va de la mano de la comunicación que actualmente trabaja de forma colectiva.

“Las primeras ciudades, los manuscritos, la imprenta y la era electrónica son sucesivas ampliaciones de la posibilidad de comunicar. Pero la captación de la comunicación colectiva como un hecho social en sí rebasa la mera comunicación es un acontecimiento actual. Es precisamente en nuestra era electrónica cuando se toma la comunicación en su aspecto colectivo como objetivo directo de estudio, quizá unido al hecho indudable del paralelismo entre el proceso de modernización de una sociedad y el aumento de una comunicación más de masas” (Galera, La Nueva Comunicación, 2009).

Alrededor del siglo XV, hacia el final de la época medieval, los plebeyos terminaban sus días en un radio máximo de 10 o 20 kilómetros de distancia de las fortalezas. En ese entonces era el rango de conocimiento que se manejaba sobre el mundo. Las personas tenían un índice de vida que solo llegaba a los cincuenta años y su memoria contenía pocos objetos, ritos, rostros y diálogos. Nos damos cuenta que las fortalezas protegían a los plebeyos pero también los limitaban a pensar que el mundo estaba conformado solo de lo que veían. Pasaron los siglos y la memoria de la gente aumentó. La ficción poco a poco se

⁴Smith, (1995)

tomaba la mente de los habitantes del mundo, abarcando al fin sus inquietudes por conocer, comunicar, preguntar para crear historias e identidad. Éste fue el inicio de una nueva etapa donde surgieron las industrias culturales como la radio, televisión, internet, cine, etc. (Véliz, 2011).

Fueron muchos los inventos que formaron una nueva organización mundial y crearon un puente al diálogo. Estos nos hacen entender que los seres humanos desde el inicio de su historia siempre han tratado de crear lazos y comunicación con su entorno. “El desafío estaba en masificar las ideas (imprensa); visualizar las diversas realidades (TV y cine); oír sus múltiples discursos (radio); captar el quehacer humano desde la lejanía del espacio (satélite); recorrer caminos, navegar mares y volar cielos de todo el mundo y de todas las culturas (medios de transporte); conectar voces para multiplicar los diálogos (teléfono); transportar las culturas y sus identidades (rueda). Con el paso del tiempo las voces necesitaban multiplicarse y alcanzar todos los rincones del planeta y con esto generar el intercambio cultural, social y comercial, anhelado por todos. Acortar la brecha de la incomunicación y construir diálogo donde nunca lo hubo: he ahí el gran aporte de estos inventos. El desafío final, multiplicar los diálogos” (Véliz, Comunicar. Construyendo diálogos estratégicos en 360° para organizaciones del nuevo siglo, 2011).

En este nuevo siglo todo comunica. Si ponemos atención es claro que los objetos, actos, expresiones y los silencios comunican. El desafío de cada individuo es no perder la capacidad de asombro, la explotación de su creatividad y la comprensión que al ser parte de una sociedad hasta los gestos más ínfimos hay un mensaje que asimilar (Véliz, Comunicar. Construyendo diálogos estratégicos en 360° para organizaciones del nuevo siglo, 2011).

1.3.2. Niveles de la comunicación

Cuando hablamos de comunicación ya no es necesario insistir más en su importancia en la vida humana; se debe prestar especial atención a las comunicaciones cara a cara que son la forma más sencilla de comunicación y la no verbal que puede tener más significado que las palabras, realizando acciones, tomando posturas o expresiones faciales.

- **Comunicación intrapersonal**, es la que cada individuo mantiene consigo mismo, llamada también comunicación introspectiva. “Esta forma de comunicación es un proceso cognitivo que ocurre en nuestro interior y se puede decir que es otra forma de pensar”.⁵ El estudio de esta forma de comunicación es reciente pero se descubrió que comunicarse de esta manera consigue que las personas tengan mayor autoestima, cambiando incluso la forma en que se hablan a ellos mismos.

No está fuera de lo común estar en constante conversación con uno mismo, esta acción puede tener diferentes finalidades: planear la vida, decidir formas de actuar o controlar impulsos. “Somos nosotros mismos los que tenemos la capacidad de impactarnos a través de nuestros propios pensamientos”.⁶ Esta forma de diálogo interno es normal si se ajusta a la realidad pero se vuelve problemático si es exagerado, fantasioso e irracional.

- **Comunicación interpersonal**, se la puede identificar ubicando el medio social en el que se intercambian los mensajes. Esta comunicación no es una tarea opcional, la misma naturaleza por necesidad impulsa al hombre a realizarla. “Las personas se comunican porque esa comunicación es totalmente necesaria para su bienestar psicológico. La comunicación no es solo una necesidad humana, sino el medio de satisfacer otras muchas. La capacidad de comunicación interpersonal no debe medirse exclusivamente por el grado en que la conducta comunicativa ayuda a satisfacer las propias necesidades, sino también por el grado en que facilita a los otros la satisfacción de las suyas” (Galera, La Nueva Comunicación, 2009). Ser es, por tanto comunicarse. Los estudios de esta forma han investigado cómo la comunicación crea y sostiene relaciones de carácter personal si existe la influencia de reglas sociales, por ejemplo unos buenos amigos. “Si un comunicador transmite mensajes a millones de personas, como ocurre en la televisión, es razonable suponer que la proximidad física esté limitada, que los canales sensoriales disponibles se reduzcan y que la retroalimentación de parte de los receptores del mensaje se retrase con frecuencia y/o que sea indirecta. En contraste, una conversación con dos amigos favorece la cercanía gracias a la proximidad física, que les permite el empleo de todos o de la mayoría de los cinco

⁵Vocate, (1994)

⁶Marroquín y Villa, (1995)

canales sensoriales, y hace posible la retroalimentación inmediata” (Fernández, 2008). La comunicación cara a cara o no verbal están dentro de la forma interpersonal.

- **Comunicación grupal:** para que exista un grupo debe existir una estructura organizacional con normas y roles establecidos. Según Galanes, Adams y Brilhart⁷ las personas que conforman un grupo son dependientes entre sí y deben por ello interreaccionar. Entonces, “un grupo es un conjunto de personas (más de dos) que interactúan entre sí, de modo que cada miembro recibe la influencia de cada una de las otras persona y, a su vez, ejerce influencia en ellas.”⁸

Entre los diferentes factores que influyen para que una persona decida unirse a un grupo, los más comunes son la atracción hacia las personas del grupo (atracción interpersonal), afinidad con las metas, disfrute de las actividades, necesidad de afiliación, etc. (Fernández, La comunicación humana en el mundo contemporáneo, 2008).

La comunicación en un grupo puede ser formal, esto sucede cuando está impuesta por una autoridad externa; informal cuando es derivada de los procesos de interacción del grupo. Cuando se habla de comunicación grupal, se hace referencia a la interacción entre individuos y cómo se comunican entre sí, bien como una consecuencia de la accesibilidad de un canal de comunicación.

La comunicación es un proceso importante en la interacción del grupo. El flujo de información entre los miembros de un grupo determina, la eficiencia de éste y la satisfacción de quienes lo integran. Comunicarse bien precisa de una preparación previa y de una cuidada atención a aspectos tanto verbales como no verbales.

- **Comunicación en las organizaciones,** esta forma está centrada fundamentalmente en el análisis de la comunicación que existe entre los integrantes de la organización. “Comunicación ascendente (desde la base de la estructura organizacional a la jerarquía), comunicación descendente (desde la jerarquía a la base de la estructura organizacional) y comunicación horizontal (entre los miembros que se encuentran un mismo nivel dentro de la estructura)” (Galera, La Nueva Comunicación, 2009). Todo esto sin dejar a un lado todo lo que conlleva la cultura organizacional. Las

⁷Galanes, Adams y Brilhart, (2000)

⁸Shaw, (1988)

organizaciones son agrupaciones de personas relacionadas con la ejecución de funciones básicas de la sociedad. Los objetivos que una organización se plantea, definen el tipo de relación entre las personas que la conforman. “La comunicación entre las personas e instituciones es el modo fundamental de acción social y vale la pena estudiarla y racionalizarla” (Galera, La Nueva Comunicación, 2009).

- **Comunicación de masas**, incluye cualquier medio de comunicación audiovisual, escrito o virtual que llegue a grandes audiencias. Actualmente esta forma de comunicación es una de las principales fuentes de información, entretenimiento y compañía. “Los medios de comunicación de masas, en especial, la televisión, se han convertido en un agente de socialización que han llegado incluso a sustituir o, al menos, a ocupar la misma posición en rango de importancia que la familia o la propia escuela” (Galera, La Nueva Comunicación, 2009).

1.3.3. La comunicación mediada

La comunicación vivió un fenómeno de ampliación de la capacidad comunicativa producida por cambios muy importantes como la aparición de la imprenta, el traslado masivo del campo a la ciudad, la aparición de nuevas tecnologías. De igual manera el impacto social de la mediación de la escritura en la comunicación, hablamos de cartas, libros, periódicos, revistas, telégrafo, teletexto y otros medios donde se utiliza la imagen y el sonido, como el teléfono, fax, radio, cine, televisión, Internet.

Hay que resaltar “la importancia que ha tenido el avance tecnológico en la expansión de la comunicación mediada. La confluencia en tecnologías digitales de la informática y la telecomunicación ha permitido una integración adecuada entre la producción de información y su transmisión. Puede pensarse que el futuro se avecina expansivo y unificado” (Galera, La Nueva Comunicación, 2009).

Los medios no son únicamente elementos que manejan información para que la comunicación entre personas que se encuentran a distancia sea posible, “los medios modifican el proceso de comunicación cara a cara. Estos cambios tienen que ver con la modificación de la relación social que vincula al emisor y al receptor del mensaje, por las

nuevas relaciones emisor-medio y medio-receptor” (Galera, La Nueva Comunicación, 2009).

Podemos decir que el proceso de comunicación mediada, se realiza mediante el empleo de elementos tecnológicos, es decir la transmisión del mensaje está inmerso en estas tecnologías, lo que supone:

- Separación física entre emisor y receptor.
- Utilización de elementos tecnológicos para el contacto.
- No hay ajuste continuo en la comunicación.
- Se puede retrasar fácilmente la transmisión.

Actualmente la sociedad no se podría entender sin internet, sin email, sin celulares y mucho peor sin medios. “Su empleo individual ha ido generalizándose, popularizándose, desde el inicio de la industrialización, llegando a ser el porcentaje de personas que los utiliza uno de los índices más claros del grado de modernidad de una sociedad” (Galera, La Nueva Comunicación, 2009).

Los medios han hecho posible el crecimiento de organizaciones, empezando que permiten su expansión geográfica sin límites. Si no existieran los medios las grandes empresas multinacionales, por ejemplo, no pudieran entenderse. Y sin duda no podría entenderse una organización moderna sin medios. “Las organizaciones son, por tanto, las impulsadoras de las grandes tecnologías de la información y también sus principales consumidores” (Galera, La Nueva Comunicación, 2009).

Las nuevas tecnologías que han permitido la creación y transmisión rápida de información han sido las que han dado paso a una revolución en el mundo de la información y con ella, a la era de la información. “Si hubiéramos pensado hace años que podríamos encontrar juntas en un único lugar las siguientes informaciones: el tiempo que hace en Brasil, las últimas variaciones de la Bolsa, el mensaje de un amigo desde Estados Unidos; los libros que puedes encontrar en la biblioteca de la Sorbona; las asignaturas de cualquier licenciatura universitarias del país... hubiésemos pensado que o estábamos soñando o

estábamos locos” (Galera, La Nueva Comunicación, 2009). En la actualidad, sin embargo, todo es realidad, sin duda, gracias al Internet.

Existe un amplio interés en las nuevas tecnologías de la comunicación, en primer lugar porque son utilizados de manera cotidiana durante varias horas diarias, en segundo lugar porque hay un uso masivo de algunos medios a ciertas horas a nivel nacional y en tercer lugar porque los medios de comunicación son parte del entorno de cada individuo y es prácticamente imposible evitarlos.

Sin embargo, en el mundo moderno hay realidades en las cuales el acceso a redes sociales e incluso el Internet es limitado. Cada vez que se informa por algún medio que un país decide censurar el acceso a la información, la publicación de contenidos a través de Internet o el control de las redes sociales, se entra a un tema polémico donde no se puede entender el alcance y la gravedad de ese tipo de acciones. No es casualidad que muchos de los países donde se ejerce la censura en Internet están pasando por procesos de concientización respecto a los gobiernos autoritarios que manejan sus países. En muchos casos esos gobiernos impiden el acceso a servicios de Internet ya que los consideran contradictorios, violatorios de sus creencias religiosas o de sus milenarias costumbres sociales.

En muchos países de Medio Oriente, Asia y África, las redes sociales han funcionado como herramienta de comunicación para denunciar abusos de las autoridades y otro tipo de información que estaba siendo omitida por los medios masivos de comunicación. En China por ejemplo, la censura de Internet se da según leyes y reglamentos creados por el gobierno desde 1996. Muchos opositores del gobierno han sido enjuiciados por publicar opiniones en Internet. “Para aplicar las leyes se creó un *firewall*⁹ capaz de filtrar el contenido que se publica, esto se logra haciendo listas de páginas web bloqueadas, palabras claves censuradas, etc. Por otro lado, se estima que 30000 personas se dedican a controlar los contenidos de Internet aplicando las leyes” (Brad, 2013).

⁹Una red que está diseñada para bloquear el acceso no autorizado a usuarios de Internet.

Christophe Deloire¹⁰ expresa que la vigilancia en Internet representa un peligro enorme para los periodistas, blogueros, ciudadanos y defensores de los derechos humanos. Los regímenes tratan de controlar la información discretamente, con una sutil censura y el seguimiento de los protagonistas, lo cual genera una mala publicidad. Algo tan sencillo como conectarse a Internet o publicar en la web un artículo crítico, puede llegar a ser una misión imposible e incluso tener graves consecuencias.

1.4. Comunicación organizacional

“Hablar de la comunicación organizacional plantea, de entrada, la dificultad de definir el concepto, ya que tanto entre los estudiosos como entre los practicantes de este campo se pueden encontrar enfoques y aproximaciones diferentes” (Andrade, 2005).

La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno o externo. La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas. La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional.

Al imaginar una organización en la que sus integrantes no compartieran información con quienes dependen de ella para lograr sus objetivos; en la que no existieran canales formales de comunicación, y las noticias pasaran de boca en boca a través de la red informal; en la que los jefes nunca le dijeran nada a sus colaboradores lo que se espera de ellos, ni cómo van a ser evaluados, ni les dieran retroalimentación que pudiera servirles para desempeñar su trabajo adecuadamente; en general, una organización en la que la comunicación fuera completamente rudimentaria, con graves deficiencias, distorsiones y omisiones. Esta organización desaparecería, inevitablemente, al corto plazo.

Seguramente son algunas las empresas que enfrentan problemas de comunicación, quizá no tan graves como los descritos pero sí lo suficientemente importantes como para que las cosas no marchen bien, las decisiones se atoren o no sean las correctas, y el clima de trabajo sea inadecuado. Se puede también encontrar ejemplos de organizaciones que al

¹⁰Christophe Deloire, Secretario General de Reporteros sin Fronteras.

utilizar de una forma adecuada la comunicación, procuran establecer y mantener bien los canales que puedan facilitarla, incluyendo a los líderes formales.

“El nacimiento y consolidación, durante las últimas tres décadas, de la Comunicación Organizacional como un campo de estudio y como un área funcional de la empresa, es la mejor prueba de que la comunicación como proceso social es de enorme importancia para las organizaciones” (Andrade, Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica, 2005). En las universidades, esta especialidad de la carrera de comunicación se ha vuelto cada vez más popular, es por esto que es demandada por los estudiantes. Hoy en día hay empresas que han avanzado mucho en la tarea de mejorar su comunicación y empresas que todavía se encuentran rezagadas, ya sea por falta de conciencia, por falta de convencimiento, etc. En varias empresas la comunicación es manejada por el departamento de recursos humanos, por lo tanto el manejo no es profesional ni técnico; este departamento específicamente se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear, retener a los colaboradores de una organización y sigue como objetivo principal alinearse con la estrategia de la organización para así implantar estrategias organizacionales en las personas y lograr que estas lleguen al éxito empresarial, enfrentando cualquier desafío. Para lograr un buen funcionamiento del departamento de recursos humanos hay que considerar la colaboración de la comunicación organizacional, según Joan Costa todavía es necesario explicar que el director de comunicación de una empresa es como un director de orquesta “él lograría que todos los instrumentos (los medios) afinaran en la difusión de cada melodía (el mensaje)” (Costa, 2009).

Para comprender bien el concepto de comunicación organizacional hay que conocer dos que la palabra comunicación viene del latín, communis, que significa hacer común. “El comunicador procura establecer una especie de comunidad con el receptor”.¹¹ En esta definición se establece un contacto ente ambas personas por medio de las ideas, hechos o conductas, buscando una reacción con la otra persona de lo que se ha emitido.

Sin embargo, con respecto a la comunicación organizacional se lleva a cabo dentro de una empresa, que es “un grupo organizado, de duración más o menos larga, que genera un conjunto de bienes y servicios con la finalidad de satisfacer las necesidades del mercado

¹¹Chiavenato, (2005)

mediante la contraprestación del precio” (Galera, La Nueva Comunicación, 2009). Las personas que constituyen una empresa están dispuestas a cooperar entre sí de manera racional e intencional para alcanzar los objetivos planteados en conjunto, mismos que no podrían ser alcanzados de forma individual. De aquí el valor de cada individuo al formar parte de una.

La comunicación en una empresa es la fuerza que une entre sí a las personas, por medio de esta pueden llegar a un punto de vista común, comprendiendo y colaborando para lograr los objetivos y los fines de la organización. Según María Rebeil Corella opina que la comunicación, “es la que se encarga de rescatar la contribución activa de todas las personas que integran una organización, tanto operativa como tangencialmente, y abrir espacios para la discusión de los problemas, buscando el logro de soluciones colectivas en beneficio del sistema para hacerlo más productivo” (Corella M. R., 2009).

La comunicación organizacional no solo es el flujo de información, los mensajes o la imagen positiva sino también la discusión y solución de los problemas dentro de la empresa para tener un beneficio productivo. Esta forma de comunicación se entiende de tres maneras distintas (Fernández D. , 2010):

- Como un **fenómeno**, es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno.
- Se presenta también como una **disciplina** cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio.
- Por último, se entiende como un **conjunto de técnicas y actividades** dirigidas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros, o entre la organización y su medio, con el fin de que se cumplan mejor y más rápidamente sus objetivos.

La mejor forma de ver la importancia de la comunicación organizacional en una empresa es a través de los beneficios que ésta le trae. Aunque es difícil medir el retorno de la inversión que puede proporcionar un departamento de este tipo porque sus resultados no se

pueden calcular por volúmenes de ventas (por ejemplo), “el carecer de éste puede afectar de diferentes maneras a la organización ya sea por empleados desmotivados que disminuyen su productividad o por conflictos internos originados por la desinformación” (González, 1999).

La comunicación organizacional es importante por el conocimiento que tiene de distintas áreas. No tiene como finalidad meterse en las actividades de otros departamentos pero si ayuda con su transversalización al mejorar el flujo de información y mensajes que manejan los trabajadores en ellos.

1.4.1. Flujos de comunicación

El flujo de la comunicación en las organizaciones se debe tratar a nivel interno, hay que fijarse en cómo se produce la comunicación entre los elementos que componen la organización.

Si es que utilizamos las mismas definiciones, es posible aplicar los mismos principios en la comunicación externa. Ambas comunicaciones, interna y externa son herramientas esenciales para obtener el éxito comunicacional de la organización. Con todo lo mencionado podemos revisar los distintos flujos de comunicación de las empresas que pueden aplicarse en ambos ámbitos con leves variantes.

“La comunicación en las organizaciones se entiende respecto a la estructura de la red de comunicación y al contenido del mensaje que se transmite, y a la dirección del flujo de información” (Kahn & Katz, 1979). Según Katz y Kahn, en cuanto a la estructura de las redes existen 5 características principales que son:

- **El tamaño del circuito:** el espacio que ocupa el circuito de información en el ambiente. Puede estar presente en toda organización, en un subsistema o en una pequeña parte del mismo, dependiendo de la necesidad comunicacional que exista, sus perímetros son flexibles. Aquí, existen algunos problemas que pueden presentarse cuando no se sabe realmente el tamaño de circuitos que existen, y cuando se ignora que la información puede tener receptores indirectos de la información que se envía. En el

ámbito externo, esto sucede el momento de dirigirse a ciertos sectores específicos de la sociedad.

- **Repetición en contraposición a modificación del circuito:** es la manera en que llega la información enviada a los receptores. Aquí suelen haber transmisores quienes circulan la información directamente como fue enviada, pero en otras circunstancias pueden haber modificaciones para hacerla adecuada dependiendo al tipo de receptor. En el caso de la comunicación externa, los transmisores podrían ser los medios que hacen llegar la información hacia los destinatarios, algunas veces tal y como es enviada la información y en otro con ciertas traducciones, modificaciones o alteraciones para hacer más comprensible el mensaje dependiendo del contexto del sector al que se envíe la información.
- **Carácter retroalimentador o cerrado:** se refiere a la reacción que existe a una transmisión por parte del receptor. Cuando existe un carácter retroalimentador de la información, significa que el receptor analiza la información que ha sido transmitida, mide si es inadecuada e incluso se modifica su carácter para que mejore la calidad. Cuando es cerrado, la única respuesta de vuelta se tiene del receptor es la de afirmar si la información fue recibida, pero no existe una evaluación de la misma. En caso de la comunicación externa, esto se puede apreciar en la medida que el público envía una respuesta a la organización sobre alguna información o simplemente saber que la información ha ido enviada.
- **Eficiencia de las redes de comunicación:** la eficacia se mide en base a cuántos puntos de nexo existan en las redes de comunicación que se emplean. Existen algunos tipos de redes, entre los cuales encontramos la Circular donde los sujetos pueden transmitir mensajes sus inmediatos de los lados, la Rueda donde existe un hombre clave con el que se comunican los demás y Todos los canales, donde todos los sujetos pueden comunicarse con todos. Existen métodos para el mejoramiento de las tareas, en el campo organizacional se puede dar cuando se trabaja en conjunto con otras organizaciones, en niveles macro.

- **La unión entre circuito de comunicación y funcionamiento de sistema:** es la proporcionalidad que debe existir entre el tamaño de los circuitos de información y la cantidad de información que se envíe. Si existe un circuito muy pequeño con gran cantidad de información, esto no alcanzará las necesidades de la organización y viceversa, causando sobrecarga de la información o insuficiencia de la misma. Si no se realiza una buena planificación de los circuitos que se deben usar se pueden obviar elementos cruciales o tener elementos que no son de ayuda. En comunicación externa vemos como esto puede suceder al momento de utilizar grandes circuitos con muchos actores involucrados para transmitir información a una contraparte específica de la organización, donde no se necesita la intervención de muchas personas u organizaciones.

Una vez dadas las características de las redes de comunicación, es posible describir los flujos de comunicación que existen (Reyes, 2008): comunicación descendente, ascendente y horizontal. Las tres se encuentran dentro de la comunicación interna, obedecen a una razón de ser; la comunicación de las disposiciones de la gerencia, la participación en las decisiones y el flujo de información entre las unidades de la organización respectivamente.

- **Comunicación descendente o línea abajo:** se establece a partir de los niveles más altos de una organización y se dirige hacia los puestos más bajos. Se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de funciones, tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directivas, directrices, políticas, etc.

Su carácter principal se establece por naturaleza de la organización, dar orden. No solamente desde el sentido imperativo de quien da una orden, sino desde el sentido de organizar y ordenar.

La comunicación descendente irradia todos los niveles de la organización sin importar su estructura organizacional. El principio organizacional deriva de la relación quien ordenador y quien cumple.

Una de las principales funciones de la comunicación descendente es la de comunicar la cultura organizacional y las directrices de cómo cumplirlas.

- **Comunicación ascendente:** se establece a partir de los puestos más bajos de una organización y se dirige hasta los niveles gerenciales o de dirección más altos, regula el

clima organizacional de la empresa. La participación en las decisiones y los asuntos propios de la organización por parte de los empleados, son los resultados explícitos de la comunicación ascendente. Las acciones comunicativas que se desprenden de allí deben dar origen a una estructura sólida de mecanismos sostenibles que garanticen un clima favorable de la organización.

Esta comunicación debe abrirse paso entre la autopista de la comunicación descendente. La poca existencia que pueda tener la comunicación ascendente en la estructura interna de las comunicaciones puede ser una oportunidad importante para el comunicador en la organización dado que esta situación le permitirá ensanchar los espacios participativos hasta lograr los niveles esperados de satisfacción de los públicos de la organización.

La participación de los empleados en las decisiones de la organización se ha visto como una amenaza a los intereses de la gerencia y los accionistas. Sin embargo, debe dársele la forma necesaria que permita y estimule la convivencia significativa de las personas, donde la realización personal sea el fin de la propia organización.

- **Comunicación horizontal:** está conformada por las columnas de la organización y sostiene la estructura interna de las comunicaciones. Es allí donde realmente se vive la atmósfera organizacional. En ella se respira la vida y dinámica de la empresa.

No basta con una estructura fuerte de comunicaciones descendentes o con una amplia participación de los empleados manifestando una robusta comunicación ascendente. Se requiere de una comunicación horizontal entre personas, grupos, departamentos y todos los públicos de la organización, de igual a igual. Esta comunicación se comporta como el sistema de amarres de una construcción, donde el movimiento secuencial de una columna es seguido por el movimiento armónico de las demás columnas y vigas. Por esta razón no se puede menospreciar el papel de la comunicación horizontal, donde sus acciones interrelacionan a las comunicaciones que vienen de la gerencia y aquellas que tienen origen en los mandos menores. Además, es la encargada de socializar los principios de la organización con los fines corporativos.

1.4.2. Funciones de la comunicación organizacional

La comunicación cumple cuatro funciones principales en un grupo o empresa, según lo desarrollado por Scott y Mitchell¹²:

- **Control**, ya que la comunicación sirve para controlar de varias maneras las conductas de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requiere que los empleados sigan, como el informar al jefe superior inmediato cualquier incomodidad laboral; o con la comunicación informal, donde el mismo grupo de trabajo presiona y controla al resto de los miembros al no hacer correctamente su trabajo o cuando uno es muy productivo y hace que los demás parezcan incompetentes.
- **Motivación**, se fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que deben hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es óptimo.
- **Expresión de emociones**, mecanismo fundamental para que los miembros expresen sus sentimientos de satisfacción o de frustración. La comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales.

El clima laboral es la actitud y sensibilidad de los empleados respecto a la comunicación.
- **Información**, en este caso facilita la toma de decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas de acción.

1.5. Tipos de comunicación organizacional

Las sociedades más avanzadas han sido llamadas sociedades informacionales y también sociedades de las organizaciones. “Sabemos que las organizaciones son agrupaciones de personas relacionadas con la realización de funciones básicas de la sociedad. Los fines que se propone la organización están determinados con precisión y definen el tipo de relación

¹²Scott, Mitchell, (1976)

dominante entre las personas que la componen. La comunicación entre las personas e instituciones es el modo fundamental de acción social y vale la pena estudiarla y racionalizarla” (Galera, La Nueva Comunicación, 2009). Se pueden observar dos modos diferentes de comunicación en las organizaciones, interna y externa.

1.5.1. Comunicación interna

“Por lo general, las comunicaciones internas para muchos consultores y gerentes de importantes compañías concluyen en la realización de una revista bimensual. Algunos más osados consideran que esta publicación debe ser una pieza más de un conjunto de recursos como son el video, intranet, el diario mural, etc. Todo eso suma, pero no da el total esperado, ya que el proceso de validación del contenido sólo ocurre cuando existe credibilidad dentro de la organización” (Véliz, Comunicar. Construyendo diálogos estratégicos en 360° para organizaciones del nuevo siglo, 2011).

Las personas necesitan coordinar sus actividades para alcanzar los propios objetivos personales y por último para vivir y prosperar. Las organizaciones como principal actividad deberían trabajar en la cooperación de la gente, por supuesto que esto no es algo fácil de lograr. A través de la comunicación, se obtiene y proporciona información para lograr que la gente colabore. “La comunicación es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta. De manera más concreta, en los grupos se establecen acuerdos de relación mutuamente convenientes para coordinar los esfuerzos hacia objetivos comunes” (Galera, La Nueva Comunicación, 2009).

La comunicación interna en las organizaciones tiene una función crucial de reunión de datos para los miembros, proporcionándoles información con sentido, y es también el vehículo principal con el cual los miembros de la organización pueden ayudar a dirigir cambios, influyendo en las actividades de otras personas con los que coopera.

Dentro de la comunicación interna de una empresa, según Marín y Ruiz, se pueden distinguir la comunicación formal e informal.

- **Comunicación formal:** viene planeada y propuesta por la dirección en términos de contribuir racionalmente a la eficacia racional de la organización. “En las empresas, los

canales formales de comunicación interna sirven para promover el desarrollo de las tareas productivas, su coordinación y cumplimiento. <<Por ejemplo, los canales de comunicación interna se utilizan para proporcionar a los trabajadores mensajes con instrucciones y evaluación de los trabajos; para compartir mensajes acerca de la coordinación de actividades laborales entre los miembros de la organización; y para llevar retroalimentación de los trabajadores a la gente que ocupa los lugares más altos en la jerarquía de la organización, como por ejemplo mensajes que registran quejas o sugerencias de los empleados en las organizaciones de negocios. Todos estos sistemas de mensajes de comunicación interna proporcionan a los miembros de la organización una información relacionada de las tareas que les ayuda a realizar importantes actividades y procesos organizativos. Los canales formales de comunicación interna son herramientas extremadamente importantes para la dirección, coordinación y reestructuración de las actividades organizativas>> (Kreps,1990: 20)” (Galera, La Nueva Comunicación, 2009).

En los canales internos se transmiten mensajes que informan a los empleados tareas, actividades y problemas. Esto ayuda a comprender el estado de la empresa y así la gente puede estar segura de sus roles en la misma.

- **Comunicación informal:** la creación de esta es espontánea, surge de las relaciones psicológicas y sociales que no están planeadas y toman de improviso, es decir, no tienen objetivos definidos y tienen una estructura básica que demuestran normas de conducta que no tienen del todo conciencia. Los agrupamientos informales surgen: por la permanencia constante en un lugar de trabajo común, la igualdad de posición de jerarquía, posiciones de igual prestigio, conocimientos o intereses comunes fuera de la empresa. Los canales informales esparcen la información rápidamente porque transportan con frecuencia mensajes que pueden calificarse de interesantes, actuales y sobresalientes. A los miembros los motiva más la curiosidad que una necesidad de comunicación informal. Puedes ser por esto que esta comunicación ha sido calificada de manera negativa porque por ejemplo el rumor se contempla como un aspecto funesto o desviado del sistema de comunicación de la organización. Mucha gente cree que el rumor sirve para pocas funciones útiles y que está relacionado básicamente con el cotilleo y la pérdida de tiempo, promoviendo noticias falsas y dando como resultado

reputaciones arruinadas y sentimientos heridos e información desafortunada. (Galera, La Nueva Comunicación, 2009)

1.5.2. Comunicación externa

“Las comunicaciones externas son algo más que una bonita profesional especializada en el tema y/o una gran campaña publicitaria. El desafío ya no sólo está en trabajar dentro de un mega edificio corporativo y poseer una página web actualizada en tiempo real. Los ciudadanos, la OO.PP. y los clientes en general, están atentos a otras problemáticas, por ejemplo, la coherencia y consistencia entre lo que dice una marca y lo que hace finalmente. Hoy las personas desean relacionarse con compañías responsables, instituciones que validen a sus trabajadores, a sus clientes, al medio ambiente, que validen también la calidad de sus productos y servicios. La organización debe hacerse cargo en forma transparente, para construir su reputación” (Véliz, Comunicar. Construyendo diálogos estratégicos en 360° para organizaciones del nuevo siglo, 2011).

Si habláramos solo de comunicación interna sería como que una empresa con un sistema cerrado, algo que no se acerca en lo absoluto a la realidad. Tomar en cuenta que la comunicación interna y externa tienen que estar siempre armonizadas. Los responsables de la comunicación en la empresa deben coordinar los canales de mensajes de ambas para conseguir estabilidad organizativa.

En la comunicación externa se puede considerar que la organización actúa como receptora o emisora de información, por lo tanto esta comunicación realiza las siguientes actividades: el envío de información de la organización a los representantes del entorno relevante y la búsqueda de la información pertinente para la organización del entorno relevante.

Se ha puesto recientemente un esquema que parte de la consideración de las relaciones públicas como el concepto más amplio de comunicación externa de una organización. Es decir, que la comunicación corporativa, la publicidad y el marketing forman parte de esta comunicación.

CAPÍTULO II

IMAGEN CORPORATIVA DIGITAL

2.1. Introducción a la imagen corporativa

“La comunicación es fundamental para el desarrollo de una organización, pero más fundamental todavía es que ella sea compartida por todos los miembros de una organización” (Castillo, Diagnóstico de Comunicación. Mensajes, instituciones, comunidades, 1990).

Cuando más se desarrollan y crecen las compañías la comunicación se vuelve más delicada y compleja por eso es indispensable asegurar estrategias y mecanismos que permitan mantener el poder de decisión compartido por todos. En las organizaciones grandes o pequeñas, la manera más efectiva para ejercer el derecho y poder de decidir es a través del conocimiento, de los principales problemas. Según el autor Daniel Prieto Castillo: Suele pasar que una organización se vuelve autoritaria cuando la mayoría de sus miembros desconoce que está pasando tanto en su propia situación social como en los asuntos de la organización (Castillo, Diagnóstico de Comunicación. Mensajes, instituciones, comunidades, 1990).

Existen propuestas sobre un esquema que indica que un plan de relaciones públicas de una empresa está conformado por la comunicación corporativa, la publicidad y el marketing, estos elementos tienen objetivos como: conocimiento de la organización (de su identidad o imagen), el reconocimiento de la organización y de los bienes y servicios que ofrece (publicidad), o conseguir que los clientes adquieran los servicios mediante los estudios necesarios (marketing). “Así, el estudio de las actividades dirigidas a funciones relacionadas con la identidad y el prestigio social de una organización se puede considerar que es objeto de la comunicación corporativa” (Galera, La Nueva Comunicación, 2009). La publicidad se dedica a conseguir el reconocimiento de la organización y de su imagen pública. El marketing debe estar pendiente de los problemas de mercado y del incremento de ventas.

Si hablamos de la comunicación corporativa en las organizaciones esto nos lleva a hablar del conjunto de facetas que nos define qué es la corporación, es decir la identidad corporativa; y de la expresión pública de esta identidad, es decir la imagen corporativa. La relación entre imagen e identidad pueden expresarse: $IMAGEN = IDENTIDAD + COMUNICACIÓN$. Imagen corporativa es “la representación isomórfica de la identidad de la empresa”.¹³

La comunicación corporativa, una de sus principales funciones es la de completar la identidad creada y hacerla comprensible, aceptable para el público para así obtener una imagen corporativa

La imagen corporativa es uno de esos factores dentro de las organizaciones, que todo el mundo sabe que son importantes pero no se le da el cuidado que se merece. Esta es actualmente uno de los elementos fundamentales que las compañías tienen a su disposición para lograr que sus públicos entiendan quiénes son, a qué se dedican y en qué se diferencian de la competencia. El tema de la imagen es muy interesante en la actualidad, con ella no solo se comunican y presentan los productos y servicios, vivimos en un mundo donde se deben tener en cuenta las experiencias, opiniones y puntos de vista del consumidor. Es fundamental conocer previamente cuáles son las preferencias del consumidor, con el fin de ofrecerle lo que desea y tener la mejor imagen del mercado (Joaquín & Pintado, Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial, 2009).

Una buena imagen corporativa es la mejor herramienta de promoción que existe. Los consumidores siempre recordarán a una empresa si su imagen logra impactarlos y si su marca queda en el subconsciente. En Ecuador la imagen corporativa ha generado un retorno apropiado a las empresas; en el caso de la compañía Movistar Ecuador, por ejemplo, se puede ver un manejo de imagen correcto porque deja claro qué es Movistar, a qué se dedica y las ventajas que tiene ante su competencia, esta se muestra como una organización que cumple todas las necesidades de sus clientes, que sigue todas las reglas y que además se inspiran en ayudar a los más necesitados presentando una fuerte responsabilidad social empresarial. Movistar comunica que cumple, que invierte y que tiene interés en el Ecuador.

¹³Villafañe, (1993)

Una buena imagen puede resistir el paso del tiempo y valer más que la compañía entera. Dejarla en manos inexpertas, siendo algo tan importante, es un error que difícilmente se podrá remediar. Una vez que la imagen está arruinada, el negocio entra a un alto riesgo de derrumbarse por completo.

2.1.1. Diferencias entre identidad e imagen corporativa

Es normal utilizar en las empresas los términos identidad corporativa e imagen corporativa de forma similar y es por esto que se crea una confusión en el entorno profesional. Teresa Pintado nos explica que existen diferencias muy pequeñas entre ambas. La identidad corporativa hace referencia a lo que la empresa comunica a sus públicos, partiendo de lo que es. Sin embargo la imagen corporativa se relaciona con lo que los públicos perciben y pasa a formar parte de su pensamiento; así es como se crean las diferencias entre las distintas compañías que existen en el mercado. Por ejemplo, la imagen que una persona tenga de la empresa Coca-Cola puede ser totalmente diferente a la que tenga otra. Es posible que un adulto crea que Coca-Cola es una marca clásica de toda la vida y un joven puede ligar la marca con diversión, productos novedosos y además una marca que permite el contacto con otros jóvenes a través de su plataforma web (Joaquín & Pintado, 2009).

Si se analiza la identidad corporativa, se observa que es el ser de la empresa, su esencia. Al igual que cuando se estudia a un ser humano, éste tiene una serie de atributos y genes que le hacen diferente. Las empresas no tienen genes pero Joaquín Sánchez Herrera indica que hay factores que se toman en cuenta para conocer su esencia:

- **La historia de la compañía**, desde su fundación hasta el presente, tanto los momentos positivos como los negativos, que la han podido afectar de una forma u otra. Para comprender la situación actual de la empresa y su identidad, es obligado conocer su historia, que además tiene un carácter permanente, esto es, ya no se puede modificar. La historia puede a su vez asociarse a diferentes aspectos en cada compañía: en algunas, existe una asociación con productos o servicios pioneros, en otras a patentes o prototipos importantes, a transformaciones introducidas en el mercado... y también al perfil de los clientes, a los proveedores, así como a los éxitos y fracasos de las personas que han trabajado en la empresa.

- **El proyecto empresarial**, relacionado con el momento presente de la compañía. Al contrario que antes, este factor debe ir cambiando con el fin de adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno. El proyecto de la empresa debe hacer referencia a: la filosofía de la compañía, sus valores. Su estrategia corporativa. Los procedimientos de gestión utilizados en las diferentes áreas funcionales.
- **La cultura corporativa**, que está formada por los comportamientos o formas de hacer las cosas, los valores compartidos en la empresa, así como las convicciones existentes. La cultura, por tanto, puede hacer referencia tanto al presente como al pasado, y el problema fundamental es que es difícil de cambiar, y en caso de que sea necesario, suele ser lento.

Cuando la identidad de la organización es clara y está bien definida, es el momento de intentar proyectarla hacia los públicos, con el fin de que éstos tengan una imagen positiva. Pero una de las propiedades más importantes de la imagen corporativa es que es de naturaleza intangible. Está claro que debe ser positiva y que es fundamental para conseguir el éxito empresarial, sin embargo, se está haciendo referencia a algo que es delicado, sobre lo que el control es muy limitado, ya que algunos aspectos se pueden controlar (la publicidad por ejemplo), pero otros no (los comentarios negativos de una persona que ha tenido algún problema con la compañía). Por tanto, la imagen corporativa se forma con todo tipo de inputs que van a llegar a la mente de los públicos, y que pueden hacer referencia a un contacto habitual o puntual. Es fundamental tener en cuenta que la formación de la imagen corporativa es un proceso cotidiano: cualquier acto de la empresa puede conllevar a la aparición de una imagen concreta, por lo que hay que estar permanentemente alerta, con el fin de que no haya fisuras que permitan que el público se lleve una imagen negativa (Joaquín & Pintado, *Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial*, 2009).

2.1.2. Funciones de la imagen corporativa

“La imagen, no es un recurso de urgencia para activar las ventas, ni es un auxilio inmediato para una promoción comercial, ni un mecanismo para conseguir resultados medibles en el corto plazo. Es bien sabido que esta clase de objetivos ya cuentan con las herramientas

especializadas del marketing y con las técnicas de comunicación, desde la publicidad al diseño y desde la promoción a Internet.

Lo que no ha sido todavía bien asumido por la gran mayoría de las empresas es la necesidad estratégica de construir la imagen corporativa, o global, y para lo cual se confunden sus instrumentos específicos con las herramientas técnicas que podemos llamar “tradicionales”. Por esto es conveniente enumerar con claridad cuáles son las funciones concretas y específicas de la imagen en el éxito de los negocios” (Costa, Imagen Corporativa en el siglo XXI, 2009).

Según Joan Costa existen 15 funciones que cumple la imagen:

- **Destacar la identidad diferenciadora de la empresa:** la identidad corporativa tiene una acción directa y determinante sobre la conducta social a través de la imagen de la empresa. La identidad es su ADN. Por esto, y no por otra causa, toda empresa es una, única, diferente e irreplicable. Éste es un potencial inscrito en los cromosomas de la organización, que le son transferidos por sus fundadores emprendedores. Pero este potencial de desarrollo debe concretarse y materializarse para edificar en él su personalidad exclusiva y desarrollar su estilo único que la distingue, donde ambos deben ser gestionados.

Estas claves identitarias contienen la virtualidad diferenciadora que sus máximos gestores inyectan en la empresa. Y que tendrán que redescubrir: en sus rasgos positivos, sus puntos fuertes y en las verdaderas causas de sus éxitos. En ellos se fusionan identidad, creatividad y estrategia.

- **Definir el sentido de la cultura organizacional:** sin la “base identitaria” que subyace en la dinámica de la empresa, la cultura sería simplemente una cuestión organizativa, funcional y no estratégica, esto es, sin valor generador de imagen.

Los cambios culturales que exigen los planes a futuro son un paso obligado en la gestión de los recursos humanos. La cultura organizacional se manifiesta en la relación con los clientes, en la conducta de los empleados, integrados ahora en un equipo cohesionado y motivados hacia intereses comunes. La cultura corporativa se expresa hacia fuera, en la conducta y el estilo de la propia empresa en su actividad cotidiana y a lo largo de su trayectoria.

- **Construir la personalidad y el estilo corporativos:** identidad es la sustancia diferenciadora. Cultura es su vehículo y su forma más sólida de expresión en la comunicación. Sobre estos cimientos se edifica y se expresa hacia el entorno social y los mercados la personalidad corporativa, un valor que singulariza las relaciones y transacciones de la empresa con sus diversos públicos.

La personalidad corporativa se comunica por medio de la conducta organizacional y la comunicación. La identidad y la cultura son algo profundo e interno, y se manifiestan cuando ambas se convierten en estilo, que es el modo propio de hacer y de expresarse en la acción, que singulariza a la empresa.

La personalidad hace la identidad comunicable y valorizable por los públicos. Es un componente fundamental porque constituye la parte emocional de la imagen corporativa.

- **Reforzar el “espíritu de cuerpo” y orientar el liderazgo:** la identidad y la cultura son generadoras de la personalidad sobre la que se funda el liderazgo y las preferencias de los públicos. Es la percepción de la autoimagen de la empresa por ella misma, y por extensión, la de su gente, así como la adhesión de unos y otros.

El “orgullo de pertenencia” a una empresa exitosa y de gran reputación es uno de los reflejos de su imagen en el campo social. Ello corrobora el hecho real de que “la imagen empieza por adentro”. La integración motivada y activa de los empleados en un proyecto común es un pilar privilegiado de la excelencia corporativa.

- **Atraer los mejores especialistas:** ¿por qué un dirigente, un técnico o un especialista de reconocida valía, que se encuentran ante varias ofertas de trabajo semejantes en responsabilidades, remuneración y estatus, se deciden por una empresa y no por otra? Por las mismas razones que un cliente elige un banco y no otro, o que un consumidor elige una marca y no otra. Porque éstos que han sido elegidos significan algo diferente, proyectan una imagen y unos valores distintos, y sugieren estilos y horizontes de futuro que son más confiables y atractivos para el proyecto personal del empleado.

Esta imagen prospectiva que el futuro empleado imagina es la extrapolación de los valores de la empresa, que se fundamentan en su fuerza de convicción y en su consistencia.

La empresa Banco del Pichincha en Ecuador, aprovechó el potencial que proporciona la imagen del marchista ecuatoriano Jefferson Pérez para promocionar el banco. Se relacionó el triunfo del deportista con la marca. En este caso se lo hizo correctamente y en el momento adecuado porque mientras la celebridad es ganadora se transmite una idea positiva, pero si los triunfos decaen hay el peligro de endosar una carga negativa a la imagen.

- **Motivar al mercado capitales:** cuando una empresa proyecta su cotización en bolsa, planea abordar nuevos negocios, expandirse en nuevos mercados o pasar de las manos del Estado a las manos privadas, el inversionista toma sus decisiones tanto por el rendimiento económico esperado como por la confiabilidad, el prestigio y la seguridad que inspira una empresa sólida, bien gestionada y progresista.

Los datos financieros que se barajan en una oferta pública de acciones no bastan. Incluso una promesa lucrativa se hace dudosa si la imagen de la empresa es ambigua, poco fiable o poco estimulante.

- **Evitar situaciones críticas:** todo plan estratégico que contempla explotar la imagen eficaz de la empresa implica basarse en una cultura organizacional fuerte, que incluye la cultura de la acción inteligente y de la comunicación como su aliada.

El conjunto de valores y consignas que sustenta el Plan de Comunicación al mismo tiempo constituye una “guía de conducta”, incluso para emergencias, que en sí misma es un arma contra las contingencias críticas, sean de la índole que sean, y que amenacen de algún modo a la empresa.

De hecho, los planes citados se anticipan a crisis previsibles, y determinan los modos de evitarlas o de responder a ellas. Por tanto, las situaciones contingentes se enfrentan ya desde una cultura de comunicación, y desde una actitud que sabe cómo actuar y comunicar. Ya sea para cortarlas de raíz o para evitar que se produzcan y, luego, prosperen.

- **Impulsar nuevos productos y servicios:** la convicción es una suma de pequeñas convicciones. Es acumulativa. Y cuando la imagen de una marca o de una empresa posee tales valores de seguridad y de seducción, que pueden apelar a la razón, a la funcionalidad práctica y a las emociones, resulta que el esfuerzo de estas convicciones

acumuladas, predispone las decisiones futuras, sean de compra, de utilización de servicios o incluso de opiniones favorables.

Es una ecuación en la que satisfacciones pasadas anticipan satisfacciones futuras. La imagen se pone al servicio de la innovación, y da a lo nuevo la garantía de sus éxitos anteriores.

- **Relanzar la empresa:** relanzar productos y servicios que se encuentran en declive o estancados es una de las funciones típicas del marketing y la publicidad. Relanzar la imagen de la empresa, rejuvenecerla, amplificarla o inyectarle nuevos significados que coticen en alza es función de la estrategia institucional y de la comunicación corporativa.

Ambos objetivos muchas veces coinciden, tal como ocurre en los planes de cambios de imagen, en los cuales todas las vías se benefician al propio tiempo.

Pero muchos problemas de competitividad y de crecimiento del negocio están ligados a una identidad en crisis o a una imagen que pierde su actualidad, su posicionamiento o su potencia de otro momento. Relanzar la imagen equivale a relanzar y extender el negocio.

- **Generar una opinión pública favorable:** la gestión de la opinión pública es responsabilidad del gestor de la imagen, es decir, de las comunicaciones corporativas. La conducta ética, la transparencia informativa, la participación de la empresa en las causas cívicas y el bien común, la promoción de la cultura, etc. generan una opinión pública favorable, que trasciende para agregar valor a la empresa.

Los planes de comunicación incluyen estas estrategias, que sobrepasan el nivel del consumo y las ventas para proyectarse más, en el ámbito de la imagen institucional. Especialmente esto es así en estos momentos, en que la empresa es vista como un actor social y la opinión pública le asigna responsabilidades al margen del negocio. La imagen de liderazgo pasa necesariamente por esta empatía con la sociedad.

- **Reducir los mensajes involuntarios:** debido a que los planes de comunicación incluyen la imagen como *valor agregado*, ponen un énfasis especial en ella. Incluso hay casos en que se renuncia a ciertas campañas puntuales y a ciertas actuaciones porque atentarían contra la imagen institucional.

La comunicación corporativa, por su lógica global e integradora, tiene en cuenta especialmente a la imagen, tanto como a otras facetas de la empresa. Hay ciertas decisiones que la imagen desaconseja y otras de las que se beneficia. En síntesis, aquello que reduce la emisión involuntaria de mensajes y significados contradictorios con la identidad, la personalidad y el estilo de la empresa es la *planificación* y el *control* de su imagen.

- **Optimizar las inversiones en comunicación:** la marca se convierte en la identidad de productos, de los servicios y de la empresa: es la imagen corporativa.

Esta cuestión presenta dos facetas: una económica y la otra sociológica. Una marca global, una identidad corporativa y una imagen única concentran las inversiones en comunicación y las rentabilizan, ya que gestionar una sola imagen global es más económico y eficaz que gestionar muchas marcas diferentes -que, además, nunca serán tan fuertes por separado.

Recíprocamente, al público le es infinitamente más fácil memorizar una marca identitaria fuerte, bien posicionada y beneficiada por una imagen que le agregue valor, que tener que recordar y manejar varias marcas diferentes.

La marca global es la que tiene impacto y posicionamiento significativo, tiene una fuerte estructura organizacional y operativa. Ejemplo claro de una marca global que con una imagen corporativa fuerte se instala mejor, más rápida y persistentemente en la memoria colectiva: Coca Cola.

- **Acumular reputación y prestigio: el pasaporte para la expansión.** La imagen de la empresa es una medalla de dos caras. Una de ellas es la *notoriedad*, la dimensión cuantitativa. La otra es la *notabilidad*: reputación, excelencia, prestigio o como se la quiera llamar, y es la dimensión cualitativa. Ambas caras dependen la una de la otra. La notoriedad sin valores cualitativos se convierte en autodestructiva, ya que el conocimiento negativo de una empresa o una marca, y con él la frustración, alcanza a un número considerable de personas. La notabilidad o la calidad de la imagen -el reconocimiento y satisfacción de sus clientes- es, al contrario, siempre favorable, incluso si el conocimiento de la empresa se ve limitado a un número relativamente pequeño de públicos.

Sobre la base cualitativa la imagen acompañará a la empresa en sus expansiones y contribuirá a su desarrollo y sostenimiento. Esto es así y no al revés porque, aunque se posea una base fuerte de conocimiento público –pero sin valores que le den sentido–, la notoriedad por ella misma no podrá acompañar los proyectos de expansión. Una base cuantitativa, o una imagen de empresa o de marca muy conocida pero poco significativa necesitará para la expansión del negocio, una reconversión muy potente de esa imagen.

- **Atraer a los clientes y fidelizarlos:** un número considerable de empresas de servicios basados en la confianza y seguridad (finanzas, seguros, medicina, servicios de salud, etc.) dispone de una potente motivación para la conquista de nuevos clientes y su fidelización. Es su imagen corporativa.

El número de clientes atraídos por la imagen de estas empresas es muy superior al que se consigue por medio de la gestión comercial, promocional y publicitaria. Y, de todos modos, la gestión comercial es mucho más productiva cuando se trata de vender los servicios de una empresa notable y notoria.

La fidelidad de los clientes es, más evidentemente, una cuestión de satisfacción, buena opinión pública y otros valores funcionales y emocionales agregados, como la respetabilidad y el prestigio reconocidos, que constituyen la aureola y el carisma de la imagen.

- **Inventar el futuro:** el futuro de la empresa es inseparable de su imagen, esto es una obligación.

Si la empresa cuenta con la trayectoria suficiente de calidad y satisfacción de los clientes y si esta trayectoria está apoyada en una opinión pública favorable, el conjunto de estos factores de base será la garantía de éxito en nuevas actividades y situaciones y en nuevos emprendimientos.

Si la imagen de la empresa se ha debilitado o ha perdido actualidad, o ya no corresponde a la dimensión y actividades actuales o al proyecto corporativo de futuro es imprescindible en todos estos casos corregir –el concepto de imagen así como la estrategia de comunicación.

Pero incluso, cuando se trata de una empresa de nueva creación –y por tanto solo existe en el ámbito legal, pero no público–, y no hay referente alguno asociable directamente a

esta nueva empresa, se necesita recurrir de partida a otros ingredientes potenciales de su futura imagen: son los indicadores de *origen* y *sectoriales*, que pueden ser estratégicos.

Estas condiciones de la imagen empresarial y sus quince funciones, las cuales acaban de ser mencionadas, deben entenderse como *potenciales* o *latentes*, es decir, que no se orientan por sí mismas. Por eso habrá que *realizarlas*. Las vías por las cuales la imagen corporativa adquirirá todas sus múltiples potencialidades distintivas y sus valores son las dos grandes formas de energía creadora: la *acción productiva* y la *acción comunicativa*.

Ambas son inseparables y constituyen una misma realidad. Que la satisfacción del cliente y el desarrollo de los negocios es la suma de ambos modos de acción. La Comunicación es una forma de acción y la Acción por sí misma comunica.

2.2. Sociedad de la información

La sociedad que se ha denominado de la información ha venido apareciendo e imponiéndose en la actualidad, es llamada así por la relevancia que tiene con los procesos informativos, la producción y el traslado de la información, elementos que se han hecho cada vez más importantes en la realidad económica y social. “Esta nueva etapa de la evolución de la sociedad se caracteriza por una extraordinaria valoración de la innovación, alentada por el cambio tecnológico, que no explica la reciente etapa de prosperidad que están experimentando los países más avanzados, con una especial valoración del conocimiento” (Galera, La Nueva Comunicación, 2009).

Es común que las personas sometidas a cambios sociales no se den cuenta de ellos, Beniger nos dice que “una de las tragedias de la condición humana es que cada uno de nosotros vive y muere con poca conciencia incluso de las más profundas transformaciones de nuestra sociedad”.¹⁴ La gente no siempre se da cuenta de los grandes cambios sociales por más que existan muchos factores que se modifican, esto puede pasar porque la gente está inmersa en pequeños asuntos cotidianos más inmediatos. Solo cuando llegue el futuro las personas podrán ver ese momento histórico con perspectiva.

¹⁴Beniger, (1986)

Los medios de comunicación tradicionales reconocidos en la historia, como nos explica el autor Carlos Fernández Collado, han sido la escritura que fue inventada en Sumeria alrededor del año 6000 a.C.; y la imprenta moderna creada en Europa de 1440. Arnold Toynbee hizo famoso el término “Revolución Industrial” en varias conferencias que dio, después que el primer proceso de industrialización se realizara en Inglaterra.

Tecnología “es la aplicación del conocimiento científico para desarrollar herramientas, instrumentos y otros componentes que ayuden a realizar cosas prácticas” (Fernández C. , La comunicación humana en el mundo contemporáneo, 2008). Es normal que al escuchar la palabra tecnología se la asocie con invenciones modernas, sin embargo al concepto lo antecede una larga tradición histórica. Se puede decir que la tecnología de la comunicación es todo aquello que ha facilitado el proceso de la comunicación humana; se puede considerar a la escritura y la imprenta como tecnologías porque “ejemplifican la manera en que ciertos componentes de nuestro entorno se han combinado con el conocimiento para prolongar los mensajes” (Fernández C. , La comunicación humana en el mundo contemporáneo, 2008). Existen otros inventos que se califican como medios de comunicación tradicionales: la fotografía (1826), el telégrafo (1835), el teléfono (1876), el fonógrafo (1877), el radio (1895), el cine (1895) y la televisión (1926).

La actualidad es una época en la cual la mayor parte de estos desarrollos se han realizado en un periodo muy corto. La acumulación de continuas modificaciones hace que se vaya manifestando en toda su magnitud el cambio social. “La percepción de la realidad de estos cambios, que ahora aparecen con evidencia, no ha sido fácil. Quizás los primeros atisbos de esta nueva transformación contemporánea se hacen a mediados de los años setenta, cuando se puso de moda referirse a la aparición de un nuevo tipo de sociedad distinto del que hasta entonces se había instalado en los países más desarrollados. Se empieza a hablar de post-industrialismo, post-modernismo, post-materialismo y expresiones semejantes para indicar que se está iniciando una forma de sociedad diferente; ha quedado atrás la sociedad industrial” (Galera, La Nueva Comunicación, 2009).

Actualmente todas las personas están viviendo cambios radicales en sus vidas y esto se debe a la consecuencia de las posibilidades abiertas por el manejo de cantidades enormes de información, mediante la utilización de los ordenadores, de las autopistas de la

información y los modernos medios audiovisuales. “Por una parte, los ordenadores, en versiones progresivamente más cercanas al hombre corriente, facultan para organizar y crear la información de manera asequible a las necesidades ordinarias. Por otra, las autopistas de la información permiten también el traslado rápido de grandes volúmenes de información. Finalmente, las técnicas audiovisuales son un elemento imprescindible en la difusión y el tratamiento de la información para hacerla inmediatamente disponible. Pero es el empleo creciente de las tecnologías digitales en cada una de estas facetas lo que está permitiendo la necesaria confluencia y va a dar lugar un crecimiento cada vez más unitario” (Galera, La Nueva Comunicación, 2009).

Se puede decir que los ordenadores son la máquina de la modernidad, al estar presente, cada vez más, en los lugares de trabajo y ocio, e incluso en la misma vida familiar. Se hace casi imposible hablar de las ventajas de la vida moderna sin referirse a los ordenadores. Como Antonio Lucas Marín explica, “hablar de la primera revolución industrial nos lleva a pensar en la máquina de vapor, que se concreta en la hilatura mecánica o en el ferrocarril. Igualmente la segunda revolución nos remite a la cadena de montaje para la producción en serie y al automóvil como su expresión más conseguida. La tercera revolución –quizá ya no industrial, como hemos visto-, centrada en el tratamiento de la información, viene representada por los ordenadores, considerados la máquina por excelencia de la nueva forma de sociedad” (Galera, La Nueva Comunicación, 2009).

2.2.1. El Internet

Internet, la red de redes, como definición simple se puede decir que consiste en un grupo de ordenadores conectados entre sí mediante el uso de protocolos estándar para intercambiar información (Galera, La Nueva Comunicación, 2009). Según el Internet Society “el Internet es un sistema de información global que: 1. Está lógicamente unido por una serie de direcciones basadas en unos determinados protocolos; 2. Es capaz de soportar la comunicación; 3. Hace posible, para uso público y privado unos servicios de alto nivel, dependiendo de las infraestructuras disponibles. (ISOC, 2013)”

Con la necesidad de difundir e intercambiar información académica, investigaciones, noticias y servicios de una manera efectiva, Tim Berners-Lee “el padre de la web”, desarrolló las ideas básicas que después construirían la web 1.0; la cual estaba creada con

un lenguaje HTML, las páginas eran estáticas con gráficos simples, tenían muy poca actualización de contenidos, no existía una participación de los usuarios, ni la posibilidad de adherir comentarios y su conectividad era muy limitada.

En las últimas dos décadas la red ha tenido un cambio extraordinario. Actualmente la web 3.0 permite a los usuarios interactuar con la información que se encuentra colgada en la red, es más colaborativa, dinámica y completamente inmediata porque sus consumidores tienen la facilidad de navegar en sus dispositivos móviles. Ejemplos de herramientas utilizadas en esta nueva generación de internet son las comunidades web, los servicios web, las aplicaciones web, los servicios de redes sociales, los servicios de alojamiento de videos, las wikis, blogs, mashups y folcsonomías. En la web 3.0 la mayoría de los usuarios producen contenido. Sin usuarios no habría Facebook, sin la gente que publica información en Wikipedia o que sube videos a YouTube no habría interacción en estos sitios; podemos decir entonces que millones de personas conforman la web 3.0.

Internet es un medio de comunicación global con una alta penetración y con un crecimiento masivo que ahora gracias a herramientas como las redes sociales y las páginas web dinámicas, las empresas han encontrado una manera de llegar a su público de una forma rápida y eficaz. El Internet puede ser utilizado como un canal de comunicación con clientes, empleados, proveedores y en general por cualquier persona que tenga acceso a la tecnología. Internet ofrece a las empresas una amplia variedad de beneficios, desde la presencia corporativa hasta la interactividad del comercio electrónico¹⁵. Si una empresa tiene presencia en Internet estas son las ventajas principales que obtendría:

- Bajos costos en material impreso (folletos, catálogos). Al tener un sitio web o redes sociales, la información es dinámica y se actualiza fácilmente.
- Distribuidores, proveedores, clientes y empleados están informados sobre novedades y ofertas.
- Igualdad de condiciones para competir con empresas más grandes, la imagen en Internet es comparable a cualquier otra compañía de un mismo sector.

¹⁵Comercio electrónico o e-commerce: es la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos, como Internet y otras redes informáticas.

- Uso de herramientas de marketing por e-mail. Mucho más rápido, eficiente y económico.
- Determinación de qué productos y servicios son los más solicitados por los usuarios.
- Presencia mundial de los productos y servicios.

2.2.2. Las redes sociales

Antes que llegaran las redes sociales, las marcas solo trataban de ser oídas: las que más ruido hacían, más clientes conseguían. Los departamentos de marketing de las compañías creaban campañas para atraer a las personas, brindarles confianza y convencerlos de utilizar sus servicios, la mejor manera de generar demanda. Esto se hacía mientras se miraba la televisión, se escuchaba la radio, se leía el diario o se caminaba por la calle.

“Antes, todo el sistema publicitario convencional estaba asentado en comunicaciones interruptivas, porque partía de la base de que los consumidores estaban interesados en todo lo que las marcas les querían decir. Era un modelo *push* donde se empujaba el mensaje y, por lógica, ganaba quien más presionaba, quién estaba más presente. (Rosales, 2011)”

Esto empezó a cambiar cuando Internet comenzó a generalizarse, cuando explotó con las redes sociales y apareció la red 3.0. Ahora es la gente la que manda en el medio digital, es un modelo *pull* donde la gente determina en quién confiar, el consumidor es quien decide qué quiere ver, cuándo y dónde y es la marca la que debe estar ahí contextualizando sus productos y servicios. “No importa si una marca está más o menos presente en Internet; la influencia no depende del ruido que se haga, sino de conseguir formar parte de la conversación. Lo importante es que la marca esté donde está la gente a la que quiere influir y que se gane su confianza generando experiencias, no mensajes. (Rosales, 2011)”

“Necesitamos dejar de interrumpir a la gente en lo que está interesada para convertirnos en parte de lo que le interesa.”¹⁶

Craig David

Las marcas ya no deben hablar bien de sí mismas, se debe conseguir que ahora sean los usuarios los que hablen bien de ellas, esto se logra generando experiencias positivas y

¹⁶Craig David, Director General JWT

memorables, conectando emocionalmente con las personas, ayudándolas con algo que ellas valoren y consiguiendo generar un vínculo afectivo con la marca.

Analizando, se puede ver que las marcas son más influyentes si es que son más humanas, menos artificiales, más auténticas y generosas. Antes las marcas también se podían hacer conocer por el boca a boca, conversaciones entre amigos. “Ahora, ese boca a boca es el medio más influyente de todos, porque es auténtico y se extiende a cualquier parte del mundo en cuestión de segundos. Además porque lo puede iniciar cualquier persona, no hace falta que sea un líder de opinión, solo necesita tener acceso a Internet. Hablamos de una estructura social en red en la que cualquier nodo es tan capaz como otro de transmitir un mensaje. (Rosales, 2011)”

Las redes sociales pueden ser físicas y digitales. Las **físicas** son las que se desarrollan sin la ayuda de sistemas electrónicos, como por ejemplo un barrio, un pueblo o una agrupación de deportistas. Las **digitales** tienen lugar parcial o totalmente a través de Internet.

Si clasificáramos a las redes sociales por su temática, se podría distinguir entre **generalistas**, como Facebook, Twitter u Orkut, y **especializadas** que en lugar de tener un propósito en relaciones humanas, profundizan en alguna función específica, por ejemplo LinkedIn, Xing o Ecademy, las redes profesionales donde la gente desarrolla su agenda de contactos profesionales y posibles oportunidades de empleo. También existen las redes sociales dedicadas al **ocio** como Last.fm para escuchar música, Cafemom para madres y Minube para viajeros.

Las redes por su tipo de contenido por el cual se reúnen los miembros de la red encontramos Flickr donde la gente comparte fotos, YouTube videos y Slideshare presentaciones.

“A nadie se le escapa que Facebook es un gran negocio, otra cosa muy distinta es que lo sea porque esté captando grandes presupuestos de publicidad. En principio podríamos decir que los usuarios de las redes sociales las usan porque quieren relacionarse con personas, no con marcas. Pero también es cierto que cada día hay marcas que son más personales. (Rosales, 2011)”

Cuando las marcas se humanizan es fácil que generen lazos afectivos en el área comercial con sus clientes y consumidores, tanto los actuales como los potenciales. El mejor sitio para relacionarse con los clientes es una red social, en especial si la marca es buena para crear seguidores. “Un estudio (...) muestra que la mitad de la población encuestada es usuaria de redes sociales. Tres cuartas partes de estos usuarios las visitan al menos una vez por semana y más de la mitad lo hace casi cada día. Una buena parte de los usuarios pasan más de media hora, y más de un tercio permanece en ella durante más de una hora. Estos son datos que a priori harían frotarse las manos a cualquier medio de comunicación digital que viva de la publicidad que ven sus usuarios. (...) No se trata de extrapolar los típicos formatos publicitarios que teníamos hasta ahora, sino de contextualizar la publicidad, de hacer que las marcas sean las protagonistas de algo que, a la vez, sea interesante para los usuarios. No se trata de anunciarse, sino de relacionarse. (Rosales, 2011)”

Las empresas deben preguntarse cuáles son los beneficios más importantes que se obtienen al utilizar las redes sociales, según Pere Rosales hay algunos:

- Permite conocer mejor a los usuarios al poder conversar con ellos al mismo nivel y sin intermediarios; esto supone una gran ventaja frente a cualquier otro método a distancia para saber la opinión –de primera mano y actualizada en tiempo real- de los consumidores.
- Incrementa la capacidad de convocatoria y la capacidad de transmisión del mensaje de la empresa, incluso llegando a veces a tener efecto viral, si se trata de una noticia o promoción que realmente incorpora una ventaja al que la recibe.
- Genera ahorro en los costes de todas las comunicaciones de la empresa, desde el marketing y las promociones, hasta la atención al cliente, etc.
- Fideliza a los clientes en torno a la marca, ya que son ellos los que se acercan a la empresa no a la inversa.
- Aporta y requiere transparencia, ya que la relación en las redes sociales es bidireccional, por ejemplo cuando se comunica algo en Facebook, o en cualquier otra red social que los usuarios o consumidores no aprueban, la empresa se puede enterar mucho antes de su opinión y así poder reaccionar con antelación. Incluso contestando a sus quejas o dando las explicaciones que sean pertinentes. Esto, además, aportará una mayor credibilidad en el mercado.

Si una empresa realmente desea utilizar las redes sociales deberá gastar en tres cosas (Rosales, 2011), y los costos dependerán de los objetivos que busca con las mismas:

- **Plataforma tecnológica**, normalmente las redes sociales de uso corporativo parten de una tecnología basada en su plataforma ofimática.¹⁷ Casi todos los grandes fabricantes de *software* disponen de soluciones orientadas al trabajo colaborativo; ya sea entre empleados, *socios*, clientes o potenciales. Este es uno de los costos más visibles, ya que la mayor parte de estas plataformas de *software* funcionan por licencias y se suelen pagar anualmente en función del número de usuarios que tienen que albergar.

También existen plataformas menos conocidas, con igual o mayor potencia, que pueden adquirirse en el mercado, ya sea a partir de licencias más económicas o de adaptaciones de *software* libre (gratuito) que llevan un costo asociado por el trabajo de adaptación que debe realizarse.

- **Equipo humano**, es esencial designar a alguien (interno o externo) que lleve la gestión de las redes sociales y que se relacione con los distintos proveedores implicados. Una vez que las redes estén abiertas al mercado, se deberá escoger a la persona (*community manager*) que llevará toda la parte operativa.

También es indispensable tener un responsable del área tecnológica que se encargue de integrar y conectar las redes con los sistemas habituales de la empresa y finalmente es necesario alguien que se ocupe de formar a los usuarios de la plataforma para sacar el mejor provecho de ella.

- **Campaña de lanzamiento y promociones**, es necesario prever la campaña de marketing para promocionar la nueva red social, planificar el contenido que se volcará en ella y formular las políticas de moderación y dinamización de los usuarios.

Aunque parezca que son los usuarios los que van a crear el contenido, la realidad es que se necesita a una persona que se ocupe de generarlo o recopilarlo de diversas fuentes. También se debe preparar una promoción de vez en cuando para activar el tráfico hacia la red social y aportar aire fresco a los usuarios.

¹⁷Se llama ofimática el conjunto de técnicas, aplicaciones y herramientas informáticas que se utilizan en funciones de oficina para optimizar, automatizar y mejorar los procedimientos o tareas relacionadas.

2.3. Imagen corporativa digital

La imagen corporativa digital se compone de todos aquellos elementos que las empresas utilizan en su comunicación digital y que, habitualmente, se escapan de las identidades corporativas clásicas.

Para mejorar su presencia con respecto a clientes, proveedores y, especialmente, a su público potencial, las compañías deben aplicar correctamente su imagen corporativa convencional a las posibilidades que ofrecen los nuevos medios. Con el afán de que la empresa cumpla estos objetivos, se desarrollan los siguientes elementos:

- **Página web corporativa**, herramienta donde es permitido presentar la información fundamental de la empresa, historia, visión, misión, valores, sus servicios, sus productos y sus datos de contacto, acercar la información de la empresa a los clientes con noticias e informaciones corporativas, galerías de fotos y multimedia.
- **Firmas de correo electrónico**, pueden ser creadas para informar de una manera inmediata y directa la posición o cargo ocupacional de los empleados, nombre de empresa, datos de contacto (dirección, teléfono, página web).
- **Blogs corporativos**, funciona para la actualización de artículos, promociones, eventos o cualquier actividad de la empresa, de una manera “informal” y fuera del plan de marketing, siempre que la información o el contenido sea bueno. Es importante que esta información sea actualizada por un departamento específico o el primer ejecutivo de la misma. La principal idea es abrir un nuevo canal para comunicarse y dar la posibilidad de que los usuarios opinen sobre productos, iniciativas, etc. Y conseguir así una opinión directa del mercado
- **Presencia en redes sociales**, entre las diversas redes que existen en la actualidad puede ser básico elaboración de páginas en Facebook, campañas de comunicación en Twitter; crear contenidos que circulen rápidamente con un concepto completo de lo que se quiere dar a conocer en estas herramientas.
- **Video de presentación corporativa**, con la ayuda de YouTube es posible elaborar videos online o presentaciones multimedia que permita ampliar los recursos de comunicación a todo lo que implica la parte audiovisual.

2.4. Estrategias digitales de comunicación

“La estrategia es una propuesta de solución que busca dinamizar la gestión de una organización en unos tiempos y espacios determinados.”¹⁸

De nada sirve disponer de un sofisticado paquete de software de Customer Relationship Management, o una página web espectacular, o haber creado un grupo en Facebook, o de tener un blog y una cuenta en Twitter, si con ello no se consigue que los clientes prefieran tu producto, antes que a la competencia. Es aquí donde entran en función las estrategias para lograr lo mencionado.

“Las nuevas tecnologías permiten a las grandes empresas operar como las pequeñas, logrando mayor cercanía con sus clientes”

Don Peppers¹⁹

Así existan varios sentidos, es fácil llegar a la conclusión que una estrategia no tiene otra función que alcanzar de forma contundente y ordenada un objetivo.

Las estrategias se pueden clasificar (Reyes P. G., 2008) por **necesidad**: estas son las más comunes y están asociadas a estrategias para mejoramiento de competencias, direccionamiento, clima o cultura organizacional. Estas se caracterizan por partir de la iniciativa de la organización, contar con el tiempo para solucionar un problema desde su origen, establecer un plazo amplio para su realización, hacer pruebas piloto antes de comenzar.

Estrategias por **problema**: son poco comunes y más se asocian a situaciones de crisis. En su mayoría son implementadas por la presión que genera el medio o el problema que se ha presentado, el estratega se ve presionado a solucionar problemas inmediatos y consecuencias y al terminar el problema se indagará sobre el origen o el problema de fondo, su nivel de premura es alto y es necesario planear y ejecutar sobre la marcha y en ocasiones es imposible realizar pruebas piloto.

¹⁸Jorge Aguilera, Ponencia presentada en el Encuentro de Comunicación Estratégica, organizado por HIGT Training, Colombia, 2002.

¹⁹Don Peppers, Founding Partner at Peppers & Rogers Group.

2.4.1. Elementos de la estrategia

Una vez que una organización ha identificado sus puntos fuertes y débiles, es el momento de distinguir lo que se puede cambiar o no. Hay cosas que son muy sencillas de cambiar, pero hay otras que, para conseguirlo, es más sencillo cambiar a la empresa. Lo importante está en que haya la capacidad de aceptar el cambio y no la resignación de seguir haciendo las cosas mal. En una empresa debe existir una superación diaria, para ello deben existir objetivos y una referencia para comprobar si hay un avance correcto.

Para planear una estrategia de comunicación efectiva son necesarios los siguientes pasos (Reyes P. G., Comunicación Empresarial Plan Estratégico como herramienta gerencial, 2008):

- **Identificación:** es la primera y fundamental en la estrategia, en esta etapa se deben identificar el objetivo que persigue la estrategia, el público o audiencia a quien se dirige y la situación actual que enfrenta.
- **Identificación del objetivo:** identificar en primer lugar no solo brinda claridad en lo que se persigue, también delimita las acciones y evita dirigir el actuar estratégico hacia lugares no deseados.

El establecimiento de un objetivo claro permite concentrar la energía y los recursos de la estrategia en alcanzarlos, esta concentración de fuerzas es uno de los principales fundamentos estratégicos de logro.

- **Identificación del público:** el poder identificar claramente el público con todas sus características le permitirá al comunicador básicamente establecer dos elementos, de un lado el lenguaje en que debe dirigirse y de otro los medios más efectivos para canalizar la información.

Además al tener descritas las características del público podremos conocer su ubicación y prever sus reacciones.

- **Identificar la situación:** para poder identificar con la mayor aproximación posible una situación debemos responder dos preguntas ¿qué está pasando? y ¿por qué está pasando?

Qué está pasando, responder esta pregunta llevará al estratega a cumplir con dos requerimientos, de un lado obtener información sobre dicha situación, factores históricos, una descripción general.

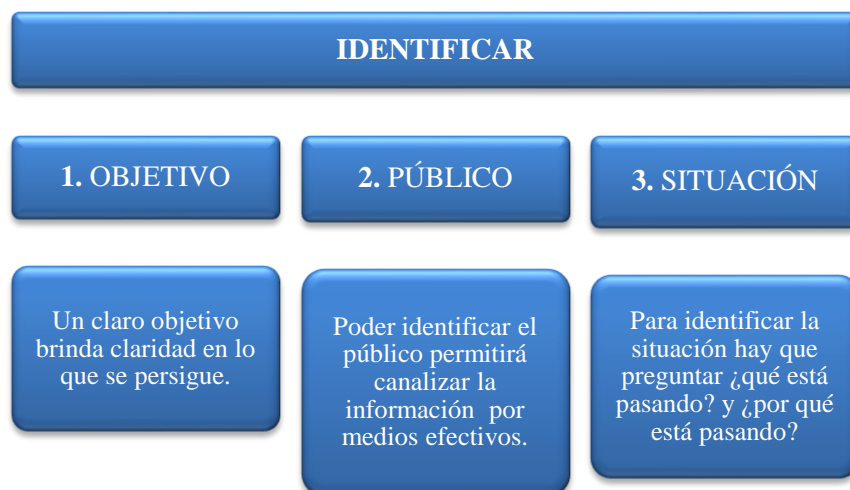
Y de otro lado su análisis. Es decir, establecer las relaciones de los hechos sobre cómo se está presentando la situación.

Podríamos decir que el proceso de identificación empieza con la información donde el estratega recoge datos sobre la empresa y su situación. Para obtener esta información el comunicador recurre a la observación, la encuesta y la entrevista.

Por más interesante que sea el proyecto que se vaya a iniciar, este debe ser vendido para que prospere. “Los proyectos de estrategia digital dependen, no solo que la dirección los vea bien, sino también que el personal los haga suyos y lo adopte por puro convencimiento. De lo contrario, se hace muy difícil librar las batallas internas que puede suponer el cambiar la forma de hacer algo que <<siempre se ha hecho así>> por un método y una herramienta nueva y desconocida. La mayoría de los proyectos de innovación que fracasan, lo hacen por falta de una correcta adopción por parte del personal que debe usar el nuevo sistema.” (Rosales, Estrategia digital, Como usar las nuevas tecnologías mejor que la competencia, 2010)

Gráfico N° 1

Pasos para planear una estrategia de comunicación efectiva



Según Pere Rosales existen varios tipos de estrategias digitales (Rosales, Estrategia digital, Como usar las nuevas tecnologías mejor que la competencia, 2010):

- **Digitalizar lo físico:** el correo electrónico no es más que el correo de siempre pero en formato digital, sucede lo mismo con el comercio electrónico aunque en este caso, es evidente que la tienda física tiene propiedades que el *e-commerce*²⁰ no ha sido capaz de superar: la disposición de los productos, la atención personalizada, las fragancias, el ambiente... No obstante, las últimas tendencias en comercio electrónico van por la línea de generar una experiencia agradable e incorporar funciones que son imposibles de realizar en la tienda física.

Un ejemplo claro de una empresa que ya lo hizo es Amazon.com, hace mucho tiempo con la función <<los usuarios que han comprado este libro, también han visto estos>>, fomentando así la venta cruzada. La función <<ver lo que opinan los usuarios que han leído este libro>> también es sugerente y muy difícil de realizar en una librería física. Lo principal aquí es que esto tiene éxito porque agrega valor y porque no existe físicamente.

Es claro cómo deben ser tratados los clientes físicos pero todavía falta mucho para tratar a un posible cliente como se merece en el medio digital.

Captación de clientes online, los clientes quieren ser tratados de forma personalizada en la Red, tienen unas expectativas mucho más grandes cuando usan un buscador y encuentran un sitio web. Las empresas están acostumbradas a que los clientes encuentren a la compañía a través de la publicidad y que sean ellos los que hagan el esfuerzo de acercarse a nosotros, cuando en realidad debería ser al contrario. Las empresas tienden a hacer publicidad en un buscador y poner como página de destino del enlace la dirección genérica del sitio web, esperando que el cliente sea quien haga el esfuerzo de encontrar los datos de contacto de la empresa. Lo lógico sería facilitar las cosas con una <<página de aterrizaje²¹>> para que cuando el posible cliente pulse la

²⁰Comercio electrónico: consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos (Internet y otras redes informáticas)

²¹Página web a la que una persona llega, después de haber pulsado en el enlace de algún banner o anuncio de texto situado en otra página web o portal de Internet. Esta página es una extensión del anuncio de promoción, donde se explica más detalladamente la oferta del producto o servicio que se está promocionando a través de una carta de ventas.

publicidad, vea sólo aquello que espera ver y le sea más fácil contactarse con la empresa.

Fidelización de clientes online, si ya resulta difícil fidelizar al cliente con medios físicos, no lo es menos con los digitales. La mayor parte de programas de fidelización son en realidad programas de puntos que distan mucho de ser lo que se espera de ellos. Son una especie de soborno que se le hace al cliente para que no se vaya, pero no una motivación real y duradera. Los clientes que se quedan por precio pueden abandonar la compañía por la misma razón. Para poder fidelizar realmente a los clientes online, en primer lugar, hay que conocer de verdad a los clientes para poder cultivar una relación con ellos. Lo importante no es tener mucha información, sino solo la que importa. Hay que tener en cuenta qué es lo que se quiere conseguir y apostar por ello. Uno de los aspectos más interesantes es fijar como objetivo retener al cliente desde el primer momento, es decir, que los clientes más recientes se conviertan en los que compren con mayor frecuencia y que lo hagan por un importe mayor. Para esto hay que definir qué ofertas el cliente va a encontrar.

De la revista al boletín o newsletter, llevar las revistas de papel al *newsletter* enviado por correo electrónico tiene, para empezar, una diferencia de costes tan grande que es casi ridícula la comparación. Si un boletín electrónico se hace bien puede ayudar a la empresa a crear una base de datos propia de personas interesadas en recibir novedades pero hay que tener cuidado en no caer en el error de querer comunicar desde el punto de vista de la compañía. Lo correcto es colocarse en el lugar del cliente y saber que lo que se envía es o no útil. Las empresas tienden a olvidar que los boletines no deben ser muy corporativos porque esto hace que sean poco interesantes para sus destinatarios. Para el sistema de envío, se debe tener cuidado en no hacerlo desde un servidor de correo que no esté preparado para envíos masivos, a menos que se quiera correr el riesgo de que sean marcados como *spam*²². Y enviar boletines desde una cuenta personal puede ser peligroso porque el servidor puede bloquear el correo al darse cuenta que el boletín es un correo de publicidad no deseado.

Cualquier boletín electrónico permite que luego puedan analizarse: qué noticias han sido las más leídas, cuánta gente ha abierto el correo, cuántos lo han recibido, cuántos

²²Correo basura.

lo han reenviado, etc. Sin datos no se puede mejorar, para distinguirse de la competencia la compañía debe cuidar detalles como los mencionados.

“Son las cosas pequeñas las que consiguen que algo pase de ordinario a extraordinario.” (Rosales, Estrategia digital, Como usar las nuevas tecnologías mejor que la competencia, 2010)

- **Desvirtualizar lo digital:** desde que el negocio digital existe hay una creciente tendencia a llevar a lo físico elementos que antes eran solo digitales. No se trata de algo futurista, se trata de enriquecer y conectar los dos mundos, el físico y el digital. Un ejemplo perfecto es el de una gran pantalla interactiva (del tamaño de una pared) situada en una tienda de ropa deportiva. El cliente acerca la prenda física a la pantalla y esta le muestra todas las características de la prenda, información complementaria, opiniones de los usuarios de las redes sociales, demostraciones sobre la calidad del producto, etc. *The Wall* ²³ permite ver el producto en otros colores, consultar si está disponible en otra talla, interactuar desde nuestro teléfono móvil, etc.

Con un dispositivo así, realmente se está trayendo lo digital a lo físico y, además, es probable que también se esté fidelizando a los consumidores, ya que una experiencia así permite poner en valor muchas de las características de los productos que pasan desapercibidas.

Las comunidades virtuales y las redes sociales han descubierto que los eventos reales son una herramienta excelente para generar negocio a través de servicios de formación, patrocinio, comercialización de servicios de valor añadido, etc. Es por esto que no se debe pensar en los medios digitales como algo extraño. Muchos de los negocios *online* que han logrado triunfar no han sido procedentes de los negocios físicos. Los medios de comunicación impresos viven en una continua lucha por mantenerse líderes en los dos mundos, pero cada vez cuesta más competir entre tanta opción abierta al consumidor. De aquí la urgencia de ir rápido, de innovar, de ponerse cerca de los consumidores, de saber lo que dicen y, si es posible, de saber lo que piensan.

- **Gestión de la reputación *online*:** las redes sociales han supuesto una revolución en la forma en que las marcas deben usarlas para relacionarse con los consumidores. Sin

²³*The Wall* es una pantalla gigante que permite al consumidor conectar el producto con la información online. Un proyecto de Artefact Group, <http://bit.ly/the-wall>.

duda, la mejor manera de tener una buena reputación digital es merecerla. No obstante, la empresa debe estar preparada para todo tipo de casos, ya que por desgracia se producen a menudo prácticas de dudosa ética empresarial (Rosales, Estrategia digital, Como usar las nuevas tecnologías mejor que la competencia, 2010).²⁴ La gestión de la reputación corporativa es el resultado de conjugar: la imagen que tiene de sí misma una empresa (cómo se considera), la imagen que quiere proyectar (cómo quiere ser considerada) y la percepción real que tiene su público como resultado (cómo le consideran). La clave está en ser capaces de alinear realidad y percepción. Si la identidad, capacidades y expectativas están alineadas, la reputación crece; de lo contrario aparecen los problemas. Cuanto mayor es la transparencia con la que la compañía se comporta, más confianza genera, más atractiva se hace y más apoyo consigue entre sus grupos de interés.

*Online Reputation Management*²⁵, han aparecido empresas (y departamentos internos) que ofrecen servicios de ORM²⁶ y que usan herramientas digitales muy potentes que actúan en forma de <<radar>>, y permiten detectar en tiempo real todo lo que se está diciendo sobre la empresa, la marca, los ejecutivos, los productos y servicios, etc. En este punto, destaca todo el conocimiento aportado por el Reputation Institute, organización mundial (también representada en España por el Foro de Reputación Corporativa) que tiene varios modelos de medición muy interesantes, basados en la experiencia y en la investigación académica del sector.

En el caso que se detecte que la reputación de una empresa no es la adecuada; se debe escuchar primero, para que en segundo lugar se actúe en consecuencia, así neutralizar lo que se está diciendo inciertamente de la empresa y dar la cara ante un error propio y saber reconocerlo pidiendo disculpas, como para actuar proactivamente de forma que no se produzcan conversaciones sin que la empresa no esté enterada y poder tomar cartas en el asunto.

Vigilancia competitiva, “Conoce a tu enemigo y concómete a ti mismo; en cien batallas, nunca saldrás derrotado. Si eres ignorante de tu enemigo pero te conoces a ti mismo,

²⁴ Hay empresas que ofrecen servicios para crear falsos comentarios positivos hacia la marca, a cambio de dinero.

²⁵ Manejo de reputación Online.

²⁶ Online Reputation Management.

tus oportunidades de ganar o perder son las mismas. Si eres ignorante de tu enemigo y de ti mismo, puedes estar seguro de ser derrotado en cada batalla.”²⁷

Si la empresa tiene clara la estrategia digital y dispone de las herramientas y las habilidades necesarias para usarlas, se puede sacar una ventaja competitiva muy fuerte en relación con tantas otras empresas que todavía hoy dudan de si sus clientes están o no en Internet. Con los instrumentos adecuados es posible saber en todo momento qué es lo que los competidores están publicando en Internet, qué precios tienen, a qué congresos acuden, cuál es su punto débil más fuerte y cuáles son también sus fortalezas. Pero cuidado, puede que la competencia también esté leyendo. Aquí ganan de nuevo las empresas más ágiles y rápidas para adaptarse a su entorno.

- **Customer Relationship Managemet Social²⁸**: el objetivo principal del CRM²⁹ ha sido, y sigue siendo, facilitar la venta por medio de la generación de *leads*. Es decir, encontrar a clientes potenciales con los que establecer contacto y cultivar una relación, para obtener finalmente un incremento sostenido en las ventas. La diferencia básica del CRM Social es que las campañas se han sustituido por contenido digital (creado tanto por la empresa como por los usuarios). Dicho contenido permite entablar una conversación con los usuarios que se han visto atraídos por este, pero no para comprar, sino para saber algo más y para entablar relación con otros usuarios con gustos afines. No se trata de sustituir al CRM clásico, sino de enfatizar en la <<R>> de *Relación* y abrirla a las redes sociales; de este modo se humaniza la empresa, y los clientes ya no se relacionan con una marca abstracta y distante, sino con gente que representa a una marca con la que se sienten identificados. El CRM Social pone realmente al cliente en el centro del proceso, no solo en la teoría. Además, es capaz de aprovechar la energía de los clientes, fans o promotores del producto para poder convencer a los que se acercan tímidamente a nuestra actividad.
- La clave de todo está en los colaboradores, los empleados que se conectan con los usuarios y que son capaces de establecer y cultivar relaciones significativas y verdaderas. La clave está en ser hábil a la hora de generar esta capacidad como empresa. La mejor forma de que una empresa se diferencie en el mercado no es el

²⁷Maestro Sun Tzu , El arte de la guerra, 1772.

²⁸Manejo de la relación con el cliente.

²⁹Customer Relationship Management.

producto o el servicio (eso es algo imprescindible para seguir compitiendo), sino la relación. A mayor calidad en la relación con las personas que afectan al negocio, mayor calidad en los resultados operativos.

- **Gestión de la experiencia del cliente:** mientras que el CRM se basa en capitalizar lo que una empresa sabe de sus clientes, el CEM³⁰ se fundamenta en lo que sienten, va un paso más allá: tiene por objeto observar y medir la calidad de esta relación, considerando las vivencias y las emociones (experiencias) que se generan en cada uno de los puntos de contacto para conseguir que el vínculo afectivo generado entre marca y cliente sea duradero, y que produzca como resultado un incremento a largo plazo en los beneficios que obtienen tanto la marca como el cliente.

“He aprendido que la gente olvida lo que dijiste, incluso olvida lo que hiciste, pero nunca olvidará cómo les hiciste sentir.”³¹ Si solo se pone énfasis en la relación, no se estará garantizando que esta sea positiva, únicamente se garantiza que exista (que ya es mucho), pero es posible perder clientes si un competidor les hace sentir mejor.

Para generar una experiencia del cliente única e inolvidable, es necesario involucrar a toda la empresa a través de un cambio cultural que afecta a todos los directivos, todos los empleados y todos los departamentos. Solo así se podrá crear una propuesta diferenciada y reconocible en el mercado.

Percepciones distintas, una sola realidad, está claro que la percepción de puertas adentro de la empresa es muy distinta a la de los clientes; por tanto, es importante analizar cuáles son los factores que afectan directamente a la experiencia del cliente.

El primer factor clave es cómo el cliente define sus necesidades. La mayoría de clientes valora el hecho de que una empresa les haga sentirse especiales, pero esto puede variar mucho de una persona a otra. De ahí la necesidad de personalizar al máximo la experiencia. Otro factor importante es la capacidad de la empresa para generar buenas experiencias a sus clientes, esta capacidad se mide en función de si los productos de la empresa cubren las expectativas de los clientes. El siguiente factor que considerar es el del ciclo de vida de la relación, y es que la experiencia del cliente no se limita al momento de la compra, sino que abarca desde que este es consciente de que necesita el

³⁰Customer Experience Management

³¹Maya Angelou.

producto, hasta que decide a quién lo compra y si lo recomienda o no a su círculo de influencia.

- **Cocreación e innovación compartida:** el hecho de que los consumidores estén ahora más informados, conectados globalmente y más activos que nunca hace que las empresas también busquen nuevas formas de crear valor dándoles una parte activa e imprescindible en sus procesos de innovación. El nuevo consumidor valora la personalización en sus experiencias de consumo y, por tanto, la empresa necesita encontrar la forma de generar negocio en este nuevo modelo de relación y no puede permitirse el lujo de ignorar esta tendencia y necesita adaptarse a ella para sacarle partido antes que sus competidores.

La empresa ahora debe darle al consumidor el papel de cocreador de sus productos, un ejemplo claro de esto es Adicolor³² de Adidas, donde el producto queda en un segundo plano mientras que la marca es bien notoria. Sin embargo, los verdaderos protagonistas aquí son los clientes.

Para abordar un proyecto de este tipo sin tener que dar la vuelta a toda la empresa es importante el diálogo, parece obvio que si queremos contar con las ideas de los clientes tenemos que dialogar con ellos, pero dialogar significa ser capaces de escuchar de forma masiva, y esto requiere un sistema de escucha estructurada o alguna plataforma de CRM. Cualquier diálogo digital entre empresa y consumidor debería poder ser corroborado con alguna iniciativa presencial, esta sigue siendo la mejor manera de relacionarse.

Otro de los principios básicos para que un proyecto de cocreación funcione es dar acceso a los usuarios a la base de información e ideas que la empresa ya está usando (historia de los productos, principales ventajas que tener en cuenta, hitos y resultados conseguidos). El soporte ideal para esto es crear un wiki³³ específico en el que se haya introducido previamente esta información.

La empresa debe ser muy transparente y honesta. Si se realiza un proyecto para fomentar la participación de los usuarios, la empresa debe ceñirse a ello y evitar que pueda entenderse que el fin es otro distinto, de lo contrario se volvería en contra de la

³²Adidas proporciona los productos, y los consumidores los decoran a su gusto.

³³Wiki es un sitio web cuyas páginas pueden ser editadas por múltiples voluntarios a través del navegador web.

compañía y eso no es lo que se busca. (Rosales, Estrategia digital, Como usar las nuevas tecnologías mejor que la competencia, 2010)”

Gráfico N° 2
Tipos de estrategia digital

Digitalizar lo físico	<ul style="list-style-type: none"> • Captación de clientes <i>online</i> • Fidelización de clientes <i>online</i> • Innovar de la revista al boletín o <i>newsletter</i>
Desvirtualizar lo digital	<ul style="list-style-type: none"> • Trata de enriquecer y conectar el mundo físico y el digital
Gestión de la reputación <i>online</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Online Reputation Management</i> • Vigilancia competitiva
CRM Social	<ul style="list-style-type: none"> • Socializando la "R" de <i>Relación</i>
Gestión de la experiencia del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Percepciones distintas, una sola realidad
Cocreación e innovación compartida	<ul style="list-style-type: none"> • Es importante el diálogo con los clientes para tomar en cuenta sus ideas.

2.4.2. Evaluación de la imagen corporativa digital

La imagen corporativa digitales uno de esos escasos factores dentro de las organizaciones, que todo el mundo considera fundamentales y, que sin embargo, no siempre se cuidan como merecen. El estudio de la imagen corporativa digital abarca el análisis de varias áreas que van desde el análisis de las diferentes experiencias por las que pasa el consumidor, hasta sus creencias y sentimientos o las diferentes informaciones que le llegan sobre la empresa. Los estudios de imagen tratan de conocer y analizar la percepción que los consumidores tienen sobre la empresa (sus características, productos, marcas, acciones, etc.). Para la autora Teresa Pintado Blanco como objetivos concretos los estudios sobre la imagen de la empresa deben ayudar a:

- Conocer en detalle cuáles son los diferentes atributos que definen la imagen de la empresa, tanto tangibles como intangibles y tanto favorables como desfavorables.

- Poder reconocer qué atributos dotan a nuestra empresa de una ventaja competitiva, es decir, una organización puede estar muy bien valorada en cuanto a atención al cliente pero esa variable no la hace diferenciarse de sus competidores.

Con esta información es posible corregir o mejorar su imagen para acercarla a lo que los consumidores esperan de ella.

La investigación de la imagen conlleva cierta dificultad porque trata sobre impresiones mentales que el consumidor tiene acerca de la compañía. No es extraño encontrar que el consumidor tenga una impresión (buena o mala, positiva o negativa) de la organización como tal, pero puede ser más complicado poder precisar o detallar cuáles son los atributos que le hacen tener esa impresión global.

Al margen de la técnica o técnicas que se escojan para la evaluación de la imagen, la investigación siempre debe ser **objetiva**, el investigador no debe incluir opiniones personales, la investigación ha de ser imparcial. **Sistemática**, la investigación comercial debe seguir un riguroso proceso basado en etapas claras y fáciles de identificar. **Fiable**, se debe garantizar que los resultados obtenidos en la investigación son del todo fiables, para ello el investigador puede apoyarse en las herramientas estadísticas que considere oportunas. **Válida**, los resultados de la investigación deben mostrar validez. **Relevante**, la investigación debe proporcionar resultados estratégicos, que sirvan para reducir la incertidumbre, disminuir el riesgo en la toma de decisiones y justificar el esfuerzo tanto económico como en tiempo real invertido (Joaquín & Pintado, Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial, 2009).

Por otro lado, las etapas que se deben seguir en el proceso de investigación de la imagen corporativa digital según Naresh K. Malhotra³⁴ son las siguientes:

- **Definir el problema:** es de vital importancia saber de qué punto se parte, conocer detalladamente qué variables o aspectos desencadenan la necesidad de información.
- Una vez que se conoce el problema al detalle se puede elaborar un listado de **objetivos específicos**.

³⁴ Autor del libro: Investigación de mercados (1997). Economista experto en marketing.

- Una vez detallados los objetivos, esto lleva a poder elegir el **tipo de diseño de investigación**: la investigación exploratoria permite ahondar en una cuestión determinada para proporcionar ideas más generales, abordando de manera más profunda el estudio de la cuestión de que se trate. Para ello suelen utilizarse técnicas de carácter cualitativo. En la investigación concluyente se utilizan técnicas de tipo cuantitativo y esta permite probar hipótesis concretas.
- **Recopilación de los datos** o realización del **trabajo de campo**: consiste en realizar las encuestas o entrevistas. Es una fase clave ya que los errores cometidos al realizar esta recopilación de información pueden invalidar la investigación.
- **Análisis e interpretación de los datos**: en el caso de las técnicas cualitativas la información la procesa, la valora y analiza un técnico, comparando las diferentes conversaciones con los entrevistados y estableciendo relaciones entre las variables obtenidas tratando de dar un sentido global a las diferentes opiniones vertidas. En el caso de las técnicas cuantitativas se deben sacar datos estadísticos para ser interpretados y que adquieran sentido estratégico.
- **Informe de investigación**: en él se plasman los resultados obtenidos en la investigación, debe recoger los aspectos claves, así como las relaciones entre las variables más estratégicas. Debe servirle a la empresa para poder tomar decisiones estratégicas y reconducir la imagen de la empresa hacia donde sus clientes esperan.

2.4.2.1. Técnica cualitativa de evaluación

Las técnicas cualitativas permiten al investigador estudiar con mayor profundidad la actitud de la gente a partir de sus diferentes experiencias. Especialmente se analiza la imagen de la empresa a partir de los estudios motivacionales, tanto de los productos y sus marcas competidoras en un mercado determinado, como de la empresa y sus acciones.

“Las técnicas cualitativas de investigación de la imagen de la empresa han de dar respuesta y detallar los porqués en relación a cuál es y cómo se forma dicha imagen en la mente de los consumidores, así como permitir representar los deseos, las motivaciones profundas y las conductas del consumidor con la mayor veracidad. Las técnicas cualitativas tratan de conocer el mundo psíquico de las personas, intentando comprender lo que los entrevistados o el grupo nos cuentan sobre conceptos tales como, esperanzas, ilusiones, frustraciones,

fantasías,... respecto de las marcas y empresas” (Joaquín & Pintado, Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial, 2009).

Las técnicas cualitativas directas de investigación de la imagen corporativa digital, según el autor Joaquín Sánchez Herrera, son aquellas en las que al sujeto investigado se le explica cuál es el objeto de la investigación, qué se está estudiando y por qué interesa su opinión.

Dentro de la evaluación cualitativa directa se distinguen las siguientes técnicas (Joaquín & Pintado, Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial, 2009):

- **La entrevista personal o en profundidad:** el investigador interactúa con un solo individuo y le anima a que se manifieste con toda libertad acerca de la empresa o marca de que se trate. El entrevistador tiene que dominar el tema para ser capaz de aclarar cualquier duda que se le presente y de retomar la entrevista cuando se desvíe del tema principal.

Esta técnica constituye la primera aproximación hacia cuál es y cómo está formada la imagen de una empresa o marca, especialmente cuando no se tiene un conocimiento previo de la misma. Se trata que el entrevistado construye su discurso personal acerca de la empresa (deseos, necesidades...) de forma confiada y cómoda. Suele aplicarse cuando es preciso obtener información compleja, confidencial o delicada.

Entre las ventajas más significativas destaca que las respuestas que se obtienen son más completas y profundas, la relación interpersonal facilita al entrevistado la expresión de actitudes y motivos que de otra forma sería difícil de expresar o que se puede ir adaptando al entrevistado, pidiéndole aclaraciones oportunas o que amplíe determinada información que no haya quedado clara.

- **La reunión o entrevista de grupo (Focus Group):** es una discusión estructurada sobre una temática conforme a dos principios: el principio de sinergia (la energía grupal generada por la interacción entre los participantes puede alumbrar respuestas nuevas y originales) y el efecto bola de nieve: las ideas de unos participantes arrastran y/o inspiran a otros.

La reunión de grupo debe fomentar la discusión; es fundamental captar el tono y sentimiento general del grupo, no de ideas individuales. Se puede utilizar antes, durante

y después de un proyecto de investigación para obtener la percepción y creencias que el grupo tiene sobre determinadas empresas.

Entre las ventajas más interesantes del Focus Group se pueden destacar que produce información abundante permitiendo a los participantes expresar abiertamente sentimientos, opiniones y actitudes, a veces descubre sentimientos y motivaciones internas, ofrece al cliente un contacto directo con los consumidores reales y potenciales, propicia reacciones inmediatas.

- **La observación participante o pseudocompra:** es un proceso sistemático para registrar pautas de comportamiento, de atención, examen e interpretación de conductas. En el caso de la observación participante, el investigador interviene desempeñando un papel previamente detallado para conseguir una información determinada. Para ello, un investigador se hace pasar por cliente y pone a prueba al vendedor para poder obtener la información buscada.

La pseudocompra permite obtener información relativa a aspectos como el grado de conocimiento técnico que tienen los vendedores sobre los productos, posibles deficiencias en la atención al cliente, cuál es la predisposición del vendedor ante los diferentes productos o marcas que la empresa ofrece, cuales se recomiendan primero, qué atributos se destacan de cada producto, etc. Con esta técnica se trata de atacar el problema desde la raíz.

Gráfico N° 3

Técnicas de evaluación cualitativa



2.4.2.2. Técnica cuantitativa de evaluación

Cuando se habla de técnicas cuantitativas se hace referencia a aquellas técnicas de recopilación y análisis de la información que responden a la aplicación del muestreo estadístico. Entre estas técnicas destacan la encuesta, la observación y el método experimental.

“Las técnicas cuantitativas, aunque son menos utilizadas para el análisis y el estudio de la imagen que las cualitativas, tienen característica de ofrecer datos estadísticamente representativos (ya que se trabaja con muestras representativas de la población) por lo que las conclusiones obtenidas en el estudio sí pueden generalizarse” (Joaquín & Pintado, Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial, 2009).

La encuesta es la principal técnica cuantitativa que se utiliza para el análisis y el estudio de la imagen corporativa. Según el autor Joaquín Sánchez Herrera, los pasos principales que se deben seguir para elaborar una encuesta son (Joaquín & Pintado, Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial, 2009):

- **Determinar objetivos:** de objetivos generales a particulares. Los objetivos han de estar bien claros para el buen desarrollo de etapas posteriores.
- **Elegir tipo de encuesta:** encuesta personal, electrónica o telefónica.
- **Diseño del cuestionario:** elaborar el formulario, seleccionando el tipo de preguntas y el tipo de escalas de medida.
- **Codificación de los datos:** consiste en asignar un código numérico a cada variable del cuestionario, para posteriormente poder tabular los datos.
- **Procedimiento de muestreo:** elegir el tamaño de la muestra y las unidades de las muestras seleccionadas.
- **Realización del trabajo de campo:** realizar las encuestas a las unidades muestrales seleccionadas.
- **Tabulación de datos:** crear una base de datos con los resultados obtenidos y el software informático adecuado.
- **Análisis de los datos e informe de resultados:** con ayuda del programa estadístico de análisis de datos se obtienen conclusiones que se reflejarán en un informe final.

Gráfico N°4.
Pasos para elaborar una encuesta



Para realizar una evaluación de la imagen corporativa digital mediante la técnica de la encuesta, la autora Teresa Pintado explica los diferentes tipos de encuestas que existen (Joaquín & Pintado, Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial, 2009):

- **La encuesta personal:** aquí el encuestado e investigador rellenan el formulario cara a cara. La encuesta no ha de ser muy larga, ni contener preguntas complejas o con escalas de medida muy complejas. Al estar presente el investigador, se puede realizar encuestas algo más complejas o incluso mostrar material auxiliar (tarjetas, dibujos, muestras de productos, etc.) puesto que este resolverá cualquier duda que pueda plantearse.
- **La encuesta electrónica:** con la aparición de las nuevas tecnologías han surgido con fuerza nuevos modos de contacto como las encuestas por Internet, correo electrónico, etc. Las preguntas deben ser muy claras y sencillas, y el formulario ha de ser corto, además no pueden utilizarse preguntas que necesiten apoyo de material auxiliar.
- **La encuesta telefónica:** el sistema CATI (encuesta telefónica asistida por ordenador) utiliza un ordenador que es el que se encarga de seleccionar las llamadas telefónicas de manera aleatoria y en la que el encuestador debe introducir las respuestas directamente

en el programa informático, de manera que se facilita la tabulación de los datos que se hace de manera simultánea a la recogida de los mismos. Se utilizan mucho para medir la satisfacción de los clientes una vez que han sido usuarios de un producto o un servicio.

CAPÍTULO III

METROPOLITAN TOURING

3.1. Antecedentes

Hace más de 30 años se colocó la primera semilla de lo que más tarde se transformó en el Grupo Futuro, un importante grupo empresarial, cien por ciento ecuatoriano, que aporta de manera trascendente a la economía nacional.

El Grupo Futuro está compuesto por cuatro empresas aseguradoras y una corporativa de turismo: Metropolitan Touring (Touring, Metropolitan Touring-Grupo Futuro, 2013). Todas estas organizaciones son líderes en su campo y la mayoría han recibido reconocimientos públicos de admiración y distinción por su labor productiva. En estas organizaciones se ha creado una clara conciencia de que las empresas se justifican plenamente sólo si, además de ser rentables por los socios, beneficiosas para los empleados, generadores de valor agregado para los clientes, creadores de demanda para los proveedores, logran contribuir efectivamente para el mejoramiento de la calidad de vida, especialmente de los más necesitados, cuidando en sus operaciones y zonas de influencia el medio ambiente. La empresa que logra esta combinación puede ser calificada excelente y el objetivo del Grupo Futuro es la excelencia.

La empresa corporativa de turismo del Grupo Futuro: Metropolitan Touring, es una de las más respetadas y reconocidas Corporaciones de Viaje en América del Sur.

Según Roque Sevilla: “Todos tenemos que admitir que a veces de alguna manera perdemos nuestra curiosidad infantil por lo nuevo, por lo diferente, en el camino de la vida. Sin embargo creemos que el viajar puede revivir esa curiosidad. Nuestro deseo ha sido siempre ir más allá de lo ordinario, innovar para captar lo extraordinario, como una de las compañías de viaje con mayor experiencia en América del Sur nunca hemos dejado de explorar, nuestros ojos siempre han estado fijos en el horizonte buscando siempre lo nuevo”³⁵.

³⁵Roque Sevilla, Presidente Ejecutivo Grupo Futuro.

Fundada en Ecuador en 1953, Metropolitan Touring ha hecho de los viajes de calidad una realidad durante décadas, brindando un servicio de clase a miles de turistas. Metropolitan Touring tiene su propia operación en Ecuador, Colombia, Perú, Chile y Argentina; y es propietario y operador de embarcaciones para cruceros de expedición en las Islas Galápagos: la embarcación *Santa Cruz* y los yates *La Pinta* e *Isabela II*. Actualmente la empresa cuenta también con su propio hotel en las Islas Galápagos, en el centro histórico de Quito y en la selva tropical de Choco.

El negocio de viajes es muy exigente, pero Metropolitan Touring lo viene haciendo ya por 60 años; su experiencia y conocimiento no tienen comparación cuando se trata de planificar y realizar un viaje.

3.2. Historia

“Una historia llena de buenas historias.”

Metropolitan Touring

Metropolitan Touring se fundó el 15 de marzo de 1953 y su historia ha estado estrechamente ligada al desarrollo del turismo en el Ecuador (Touring, 2013).

Sus fundadores, señores Eduardo Proaño y Hernán Correa, ejecutivos de las aerolíneas Panagra y Avianca respectivamente, se unieron para comenzar la operación de turismo en el Ecuador con Metropolitan Touring.

En sus comienzos la empresa ofreció recorridos de la ciudad de Quito, visitas a los mercados indígenas de Otavalo, Ambato, Latacunga, Pujilí, Saquisilí y la aventura de visitar a los Tsáchilas cerca de Santo Domingo.

En diciembre de 1969 inició la operación en las Islas Galápagos, con el primer barco traído desde Grecia, el *Lina-A*, para 60 pasajeros. Desde un inicio la operación en las Islas Galápagos fue concebida con una especial afinidad a la protección de la naturaleza (el término ecoturismo todavía no había sido inventado), y el turismo se desarrolló alrededor de la estricta protección de los recursos naturales.

Metropolitan Touring fue el pionero de lo que se convertiría, años más tarde, en uno de los destinos más apetecidos por el turismo internacional. Fueron años de crecimiento y desarrollo de la empresa, con un modelo de turismo que ha tenido un gran éxito, y que ha impedido la destrucción de ese paraíso natural, como ha sido en otros países cuyas áreas naturales se destruyeron por la llegada de millones de turistas y la falta de control y manejo de áreas frágiles. Metropolitan Touring trabajó cerca a la Estación Científica Charles Darwin, el Parque Nacional Galápagos y la WWF³⁶ para la conservación de Galápagos.

Metropolitan Touring ahora opera barcos de cruceros de expedición, entre ellos la embarcación *Santa Cruz* para 90 pasajeros y el exclusivo yate *Isabela II* para 40, todos con gran nivel de confort, calidad, seguridad y servicio, para brindar una *Experiencia Galápagos* a los huéspedes.

El 12 de febrero de 1976 Metropolitan Touring, luego de varios años de operar “safaris fotográficos” al Oriente ecuatoriano, abrió el turismo organizado hacia el bosque húmedo amazónico con un singular concepto: el *Flotel Orellana*, e incorporó a la oferta turística internacional un área remota, casi inaccesible y de increíble belleza. La operación también se orientó hacia la conservación de los ecosistemas y comenzó en la zona de Coca, Río Napo y Limoncocha. En 1991 se trasladó la operación del Flotel Orellana al río Aguarico en el área de la Reserva Faunística del Cuyabeno y se abrieron también “campamentos de selva” como Iriparí e Imuya con la colaboración de las comunidades Kichwas y cofanes del área.

El primero de mayo de 1982 realizó su viaje inaugural el coche llamado *Expreso Metropolitan Touring*, que iba al final del antiguo ferrocarril de la Guayaquil y Quito Railway Company en el trayecto Quito/Riobamba/Guayaquil y viceversa. El programa arrancó con gran éxito, pero las lluvias ocasionadas por el Fenómeno de El Niño a fines de 1982 destruyeron la vía en el sector de Tixán y fue ya imposible operar la ruta completa entre Quito y Guayaquil. Se reanudó luego la operación pero solamente en tramos. En septiembre del 1990 comenzó el servicio desde Alausí a Cuenca y viceversa con un autoferro llamado *Ingapirca*, pero dejó de existir a raíz del deslave de la Josefina en 1993.

³⁶Fondo Mundial para la Naturaleza.

En el 2001 la empresa fue vendida al Grupo Futuro, con socios ecuatorianos deseosos de invertir en su país y convencidos de que el turismo será una de las principales actividades de la economía ecuatoriana en los próximos años.

El primer proyecto del nuevo milenio fue la inauguración en 2003 del Finch Bay Eco Hotel en la Isla Santa Cruz, Galápagos. Un nuevo concepto para el turismo en Galápagos basado en actividades en tierra. Desde mediados de 2006 se opera paquetes combinados con estadía en el Finch Bay Hotel y excursiones en el yate *Sea Finch* a islas cercanas.

En 2005 se construyeron tres nuevos vehículos sobre rieles para operar en la vía férrea entre Quito y Guayaquil, llamados *Chiva Express*. Los programas de estos divertidos y coloridos trenes de un solo coche se inauguraron el 25 de junio de 2005 con recorridos al Parque Nacional Cotopaxi y hacia Riobamba y Guayaquil.

En el año 2007 se dio la apertura de nuevas operaciones. Primero fue Perú, país vecino en el sur, un país tan lleno de atracciones y actividades tan diversas, desde el desierto, a la montaña, a la selva; es totalmente inspirador. En el 2009 se añadió Argentina y Chile, países con atractivos naturales y culturales, la Isla de la Pascua, Iguazú, etc., los hace destinos irresistibles. En el 2010 el país hermano del norte Colombia, se unió a las operaciones, un país que hasta hace poco pasó desapercibido y en cuyo potencial Metropolitan cree absolutamente.

En la actualidad Metropolitan se ha destacado con dos propiedades en Ecuador que no son solo hoteles, son espacios extraordinarios en lugares emblemáticos. Casa Gangotena, un nuevo hotel de Quito, se encuentra en el corazón del centro histórico, dentro de una mansión restaurada.

Mashpi Lodge, está en otro mundo y sin embargo está a solo dos horas y media de Quito, cruzando la línea ecuatorial, dirigiéndose hacia el Océano Pacífico a través del bosque tropical nublado y la selva tropical de Choco, el ecosistema más biodiverso del planeta.

La historia de Metropolitan Touring se expande a lo largo de más de medio siglo, y está llena de pasión, inspiración, coraje y éxitos con un extraordinario equipo de personal altamente capacitado y dispuesto a potencializar el turismo, aplicando una filosofía corporativa ética y consciente.

3.3. Cultura organizacional

Al momento de realizar el estudio, tanto miembros de la organización como sus autoridades, no tuvieron problema en facilitar información sobre elementos importantes de la cultura organizacional.

- Misión: transformamos el mundo de opciones de viaje en la experiencia ideal para el viajero del Ecuador.
- Visión: ser el ejemplo de excelencia en la industria del turismo.
- Promesa de servicios: la empresa basa su promesa de servicios en 6 elementos importantes que son los clientes, el equipo de trabajo, pasión por el mundo, comunidad y naturaleza, innovación y comunicación (Touring, Metropolitan Touring-Promesa de Servicio, 2013).

Tabla N° 1
Promesa de servicios³⁷

Cliente
Son nuestra razón de ser. Entregamos consistentemente a nuestros clientes excelencia en todas nuestras prácticas. Con empatía entendemos sus expectativas y las convertimos en experiencias enriquecedoras. Nuestros servicios son personalizados y cuidamos cada detalle. Escuchamos y valoramos permanentemente las opiniones de nuestros clientes; nos motiva aprender de ellos e implementar acciones de beneficio mutuo. Buscamos que nos vuelvan a comprar y que nos refieran a otros.
Nuestro equipo
El trabajo en equipo es nuestra herramienta de éxito. Comprendemos que juntos alcanzaremos nuestras metas. Actuamos con vigor, alegría y entusiasmo. Fomentamos el aprendizaje, el desarrollo, el crecimiento y la excelencia individual y colectiva. Consideramos a nuestras familias como el principal motivador de nuestro diario compromiso y cuidamos su integridad. Somos solidarios.
Pasión por el mundo
Conocemos el mundo, vía la investigación. Nuestro entendimiento es profundo en los

³⁷ Metropolitan Touring-Promesa de Servicio. <http://nosotros.metro.net.ec/Vmetro.php?c=1264>

detalles de los grandes destinos e incursiona permanentemente en la búsqueda de nuevas posibilidades turísticas. Comprendemos que una visión apasionada del mundo amplía nuestras fronteras. Confiamos en el uso de alta tecnología para generar valor a nuestros clientes. Amamos el Ecuador: su gente, sus tradiciones, sus paisajes, su comida. El interés que tenemos por aprender, investigar, y conocer el país es inagotable. Nuestro orgullo es compartirlo.
Comunidad y naturaleza
Respetamos nuestra riqueza cultural, aprendemos de ella, y trabajamos en conjunto con la comunidad para crear nuevas oportunidades de desarrollo. Fomentamos la protección de la extraordinaria biodiversidad de nuestro país y el adecuado uso de sus recursos naturales. La comunidad y la naturaleza son el corazón de nuestro negocio.
Innovación
Pertenecemos a un mundo en constante movimiento. Nos encantan los desafíos. Generamos propuestas nuevas, originales y positivas. Liderar para nosotros va más allá de ser los primeros. Soñamos.
Comunicación
Creemos en el poder de la comunicación. Nuestra forma de comunicar es directa, transparente y cálida. La opinión de los demás es importante y alentamos a que nos la transmitan promovemos sistemas y medios que permitan difundir el conocimiento adquirido. A través de nuestra comunicación establecemos relaciones personales e institucionales de gran calidad, confianza y respeto.

Metropolitan Touring ofrece viajes especializados excepcionales, así como cruceros y excursiones en tierra, incentivos y congresos. Metropolitan es un socio estratégico y que trabaja junto a los clientes en todo momento para diseñar los itinerarios ideales para sus necesidades; brinda capacitación, presentaciones al consumidor; cuenta con un banco de imágenes de alta resolución, así como videos y fotografía panorámica 360°; implementa innovadoras iniciativas de mercadeo y organiza viajes de familiarización y prensa.

Desde sus comienzos Metropolitan Touring ha estado comprometida con la protección de las áreas naturales, buscando los mecanismos más efectivos para conservarlas y hacer buen uso de ellas a través de un tipo de turismo sustentable. Y lo ha logrado, al operar un modelo de turismo responsable y ecológicamente consciente.

Para Metropolitan la gente y la naturaleza han estado siempre en el corazón de lo que hace, para la empresa la excelencia no solo está relacionada con los servicios, se trata de un comportamiento responsable hacia la comunidad y los hábitats en los que opera.

Esta es la visión, pasión y espíritu de Metropolitan Touring. Es por esto que necesita socios con la misma visión, con la misma motivación que empuja a seguir innovando. En definitiva, amigos que se inspiren unos a otros a dar lo mejor para sí mismos y para los huéspedes.

Con 60 años de experiencia, enorgullece el equipo de especialistas que cuenta con un profundo conocimiento de cada país y apoyados por soporte operativo las 24 horas. Este equipo se complementa y refuerza con la estabilidad financiera y un fuerte énfasis en investigación y desarrollo, además de la continua inversión en soluciones tecnológicas.

Metropolitan Touring ha colocado su política ambiental en el corazón mismo de su negocio. Constantemente busca crear un impacto positivo en las comunidades donde trabaja, así como contribuir a preservar la integridad de los ecosistemas.

“Estamos muy agradecidos con nuestros socios por ser parte de esta historia, por compartir la fe en una América del Sur que grita su diversidad por todo lo alto, que canta su singularidad, baila a cientos de ritmos con sus paisajes, culturas, personas e idiosincrasia. Un continente que celebra lo extraordinario como pocos lugares en la tierra”³⁸.

³⁸Roque Sevilla, Presidente Ejecutivo Grupo Futuro.

CAPÍTULO IV

ESTUDIO DE PERCEPCIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA DIGITAL DE METROPOLITAN TOURING

4.1. Introducción

La imagen corporativa digital se compone de todos aquellos elementos que las empresas utilizan en su comunicación digital y que, habitualmente, se escapan de las identidades corporativas clásicas.

Para mejorar su presencia con respecto a clientes y público potencial, la compañía debe aplicar correctamente su imagen corporativa convencional a las posibilidades que ofrecen los nuevos medios digitales.

Metropolitan Touring como elementos de imagen digital maneja redes sociales (Facebook y Twitter) y una página web corporativa. El área de comunicación no administra estas herramientas digitales, las personas que lo hacen no son expertas en el tema por lo que los resultados pueden no presentar buenas conclusiones.

4.1.1. Objetivos

- Objetivo general

Determinar la percepción que los clientes externos tienen sobre la imagen digital corporativa de la empresa Metropolitan Touring.

- Objetivos específicos

- Establecer la estrategia de comunicación digital que la empresa utiliza.

- Identificar las herramientas que Metropolitan Touring utiliza para efectuar una comunicación digital y la más utilizada por los clientes.

4.1.2. Metodología

Para la elaboración del presente trabajo se utilizó principalmente el método cuantitativo con recolección de información por medio de encuestas a usuarios de las redes sociales y página web de la empresa.

El método cualitativo con entrevistas a los encargados de las herramientas digitales, clientes y a expertos en comunicación digital.

Y la técnica de la observación sobre cómo se realiza la administración de las redes y página web, revisión de documentación de la empresa.

Una vez obtenida la información, se procesaron los datos en una base electrónica de Excel para luego realizar el análisis e interpretación de los datos cuantitativos y se complementaron con información cualitativa para dar profundidad a los datos encontrados.

4.1.3. Técnicas utilizadas

- Encuestas: permiten la recolección “de la mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y más económica que otros métodos; y facilita el análisis estadístico” (Meza & Carballeda, 2009).
- Entrevistas individuales: esta técnica es un complemento de las encuestas, “permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización” (Meza & Carballeda, 2009).
- Observación: en esta técnica puede existir un observador participante o un observador no participante. En el primer caso se debe convertir en un miembro más del grupo; en el segundo caso la observación se realiza desde fuera. En ambos casos el investigador debe ganarse la confianza de las personas que van a ser estudiadas, “lograr su aceptación y evitar en lo posible que su presencia interfiera” (Meza & Carballeda, 2009) en las actividades cotidianas.
- Bibliografía: uso de textos especializados en temas como elementos de la comunicación, comunicación organizacional, cultura empresarial, imagen e identidad corporativa, imagen corporativa digital, estrategia digital, comunicación digital, entre otros; que sirvieron de apoyo de la información recolectada en el trabajo de campo.
- Revisión de documentación de la empresa: consiste en la recolección de documentos diversos que puedan colaborar con esta investigación, especialmente se trata de documentos que contienen la historia de la institución o sus características.

4.1.4. Universo y muestra

Para la elaboración del análisis de percepción de la imagen corporativa digital de Metropolitan Touring se aplicaron las encuestas a usuarios de la red social Facebook.

Debido a que esta red tiene un total de 15986 fans (hasta el 20 de junio 2013) se obtuvo una muestra representativa confiable, por lo que se aplicó la fórmula para población finita, es decir, inferior a 100000 personas (Networks, 2013):

$$n = \frac{p * q}{(e^2 / z^2) + (p * q / N)}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

p = probabilidad de éxito de un evento

q = probabilidad de fracaso de un evento

e = grado de error admisible

z = valor z de la distribución normal correspondiente a un nivel de confianza

N = tamaño de la población de estudio

Los datos estadísticos con los que se trabajará son los siguientes:

p = 0,5 (cuando no se conoce la probabilidad de éxito)

q = 0,5 (cuando no se conoce la probabilidad de fracaso)

e = 6% (dato)

Nivel de confianza = 94% (dato)

z = 1,88

N = 15986

Entonces el tamaño de la muestra será:

$$n = \frac{0,5 * 0,5}{(0,06^2 / 1,88^2) + (0,5 * 0,5 / 15986)}$$

n= 242

Por lo tanto el tamaño de la muestra estadísticamente representativo de la población con un nivel de confianza del 94% y un margen de error admisible del 6% será de 242 encuestas.

4.2. Análisis de resultados

Tabla N°2
Perfil de los encuestados

Variables		N°	%
Género	Femenino	123	51%
	Masculino	119	49%
	Total	242	100%
Edad	De 20 a 30 años	144	60%
	De 31 a 40 años	36	15%
	De 41 a 50 años	33	14%
	De 51 a 60 años	18	7%
	De 61 años en adelante	11	5%
	Total	242	100%
Ocupación	Empleado privado	143	59%
	Empleado público	38	16%
	Trabajo independiente	15	6%
	Estudiante	33	14%
	Ama de casa	7	3%
	Otro	6	2%
	Total	242	100%

Como se explicó en el punto anterior, se encuestó a un total de 242 personas, se envió la encuesta vía web a los fans, seguidores de las redes sociales y clientes de la página web de Metropolitan Touring.

En cuanto al género, se observan resultados casi parejos, un 51% son mujeres y un 49% hombres. Esto se explica con la realidad actual, ahora la web permite a todas las personas, tanto hombres como mujeres, interactuar con la información que se encuentra colgada en la red, la relación entre los usuarios y todas las herramientas digitales como redes sociales,

páginas web, wikis, blogs, etc. es colaborativa y dinámica porque ahora los usuarios son los que producen contenido. Son millones de personas las que conforman la web y es por esto que los medios de comunicación y marcas están constantemente reforzando su gestión en la producción de contenidos digitales para satisfacer al consumidor digital en Internet y captar su atención y buscar la interacción. Además dado el crecimiento de las búsquedas e interacciones en Internet, las empresas saben que deben anticiparse y mantener su sitio web siempre actualizado.

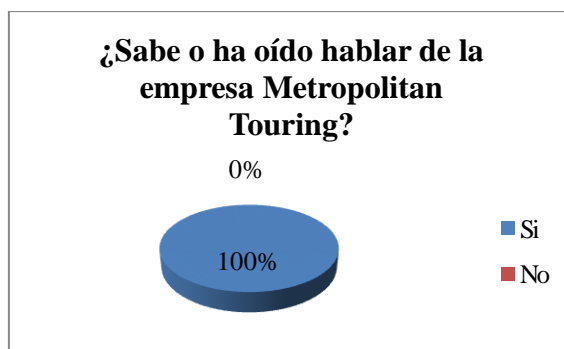
El 60% de los encuestados tienen edad dentro del rango de 20 a 30 años. Se puede decir que este resultado se porque es una edad en la que las personas están sumamente interesadas en la tecnología y han llegado a ser expertas en los avances tecnológicos. Un estudio realizado por el INEC³⁹, presentado a finales del 2012, indica que los jóvenes de 19 a 29 años son los que, a nivel nacional, ocupan su mayor tiempo para navegar en Internet (Cifras, 2013).

Internet es ahora el medio de comunicación y de información por excelencia. Para las personas, sobre todo los jóvenes, es muy importante estar en contacto con las personas de su edad y hacer amigos nuevos. Para conseguirlo no existe nada mejor que las redes sociales y la mensajería. Entre estas, Facebook es la red que lidera en Internet. Los usuarios de esta herramienta digital la utilizan, en su mayoría, como medio de consulta y para realizar compras (Bordo, 2013). Los encuestados en este rango de edad están navegando constantemente en busca de información de temas que son de su mayor interés.

Los jóvenes de 20 a 24 años no siempre son lo suficientemente independientes para pagar sus propios viajes, sin embargo, son ellos los que pueden navegar con total facilidad en Internet para encontrar ofertas convenientes, es decir buscan la información para sus familiares más adultos que no necesariamente son expertos en navegar en la red. De 25 años en adelante los jóvenes ya pueden tener su independencia económica. El 59% de los encuestados trabajan en empresas privadas. Esto demuestra que una mayoría ya tiene su empleo y propios ingresos. Es importante mencionar que el target de la empresa Metropolitan Touring es medio, medio alto y alto.

³⁹INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos (Ecuador)

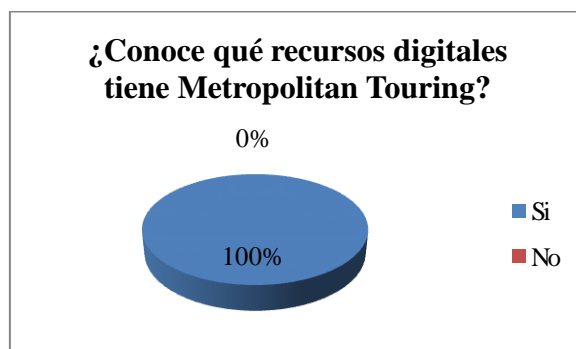
Gráfico N° 5



Debido a que las encuestas se enviaron a los usuarios de Facebook, Twitter y página web de Metropolitan Touring existe un resultado en el que el 100% de los encuestados ha oído hablar de la compañía. Cuando se realizó la pregunta sobre qué servicios brinda la empresa se presentaron varias respuestas, pero en su mayoría los encuestados respondieron que Metropolitan Touring es una empresa que se dedica al turismo. Respuesta muy acertada ya que la empresa se fundó en 1953 y su historia ha estado siempre ligada al desarrollo del turismo en el Ecuador, con los resultados a esta pregunta se sabe que Metropolitan ha dejado muy claro la clase de servicios que brinda. Esto quiere decir que los clientes de la empresa saben muy bien que si necesitan cualquier servicio relacionado con turismo Metropolitan está dentro de ese mercado y puede ser la empresa de su elección.

La ventaja de Metropolitan Touring son los 60 años que lleva en el mercado, su atención y servicios de calidad han permitido que cientos de personas se conviertan en sus fieles clientes durante todos esos años. La empresa ha formado su identidad, convirtiéndose en líder del mercado nacional, es hoy en día una de las empresas de mayor participación y crecimiento en el mercado turístico.

Gráfico N°6

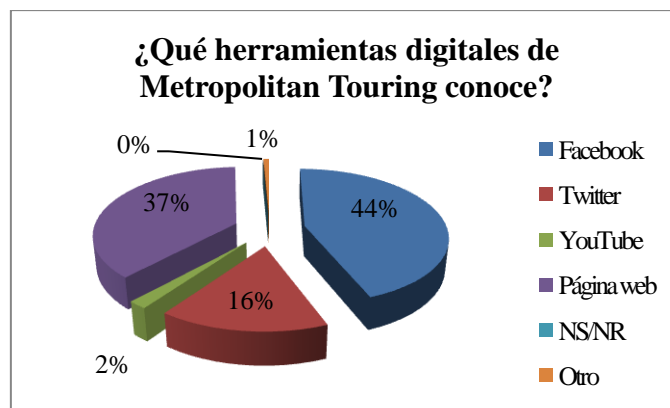


El objetivo de este estudio es conocer cuál es la percepción que los clientes de Metropolitan Touring tienen acerca de la imagen que la empresa presenta en sus redes sociales y su página web corporativa (herramientas digitales). Por esta razón los encuestados fueron los usuarios de los instrumentos digitales que tiene la empresa. Se realizó la encuesta en formato digital y fue enviada a los fans, seguidores y clientes de las redes sociales de Metropolitan.

La organización en su red social Facebook tiene 15986 fans, Twitter tiene 1028 seguidores y en las diferentes bases de datos que la empresa tiene hay cientos de clientes que se comunican a través de la página web con los agentes de ventas de la compañía; suficiente para obtener nuestra muestra de 242 encuestados.

Se obtuvo entonces que un 100% de los encuestados sí conoce que recursos digitales tiene Metropolitan Touring.

Gráfico N° 7

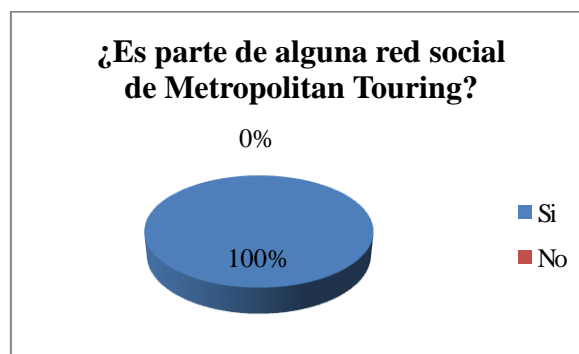


Si hay algo que ha revolucionado las comunicaciones en los últimos años ha sido la aparición de las herramientas digitales. La gran variedad de redes sociales y la avanzada tecnología que existe para programar páginas web hace imposible pensar que una empresa no utilice estos recursos. Los usuarios buscan cercanías con las empresas, respuestas a posibles problemas, consultas, trato directo, que le implique no trasladarse físicamente a las oficinas si lo puede hacer en la red. Es ahí donde estas herramientas actúan, estando en contacto directo de los usuarios y transmitiéndoles una cercanía imposible de ofrecer hace unos años. Es por esto que la gente lo primero que hace es buscar la página web o red social de la empresa que le interesa conocer. Una empresa que no sea encontrada en la web o en las redes sociales, actualmente, no brinda confianza.

Metropolitan Touring abrió su Facebook en el 2011, es relativamente nuevo en la red social, desde entonces ha ganado usuarios por difusión de sus propios fans, actualmente tienen un buen número de seguidores. El 44% de los encuestados conoce el Facebook de Metropolitan antes que otro recurso digital porque es en esta herramienta que los usuarios buscan contenidos útiles y hay que reconocer que Facebook es la red social más importante hasta la fecha.

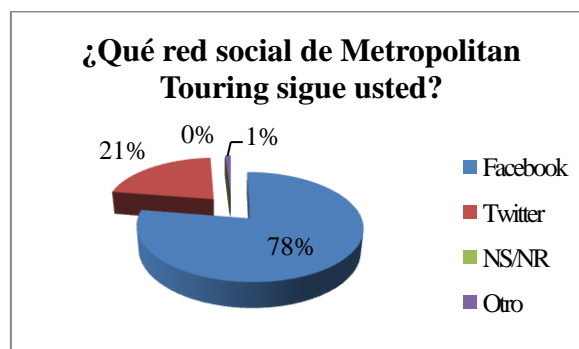
Al ser Metropolitan una empresa reconocida en el mercado del turismo, las personas recurren directamente a su página web corporativa en busca de servicios por eso encontramos que un poco más de un tercio conoce la página web de la empresa y solo un 16% es seguidor en Twitter.

Gráfico N° 8



El 100% de los encuestados sí pertenece a una red social de Metropolitan Touring, un resultado esencial para poder llegar al objetivo de este estudio, determinar la percepción que los clientes externos tiene sobre la imagen digital corporativa de la empresa.

Gráfico N° 9

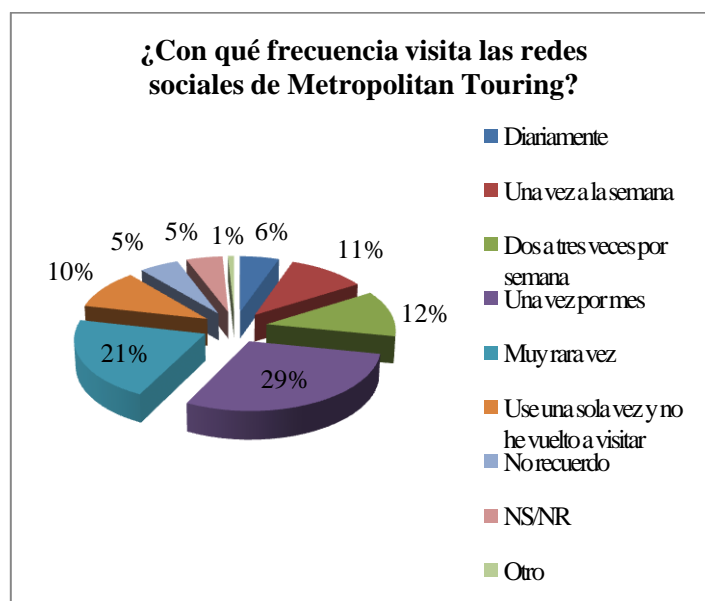


La mayoría de los encuestados es fan del Facebook de la empresa. Facebook es una red que tiene 1.1 billones de usuarios activos al mes y en Ecuador supera los 5,5 millones de usuarios. Está claro que es la red social más importante y eso se demuestra no solo con el número de usuarios que tiene (Mejía, 2013), sino también en el uso que las empresas hacen con la presencia de marcas.

¿Por qué la gente prefiere Facebook antes que otras redes sociales? (Alexa, 2013) Facebook permite a los usuarios entrelazarse para comunicarse entre sí, con los amigos que encuentran en su propia red, para que puedan intercambiar fotos, videos, mensajes instantáneos, comentarios, etc. Hoy en día quedan muy pocas personas que no pertenecen a Facebook, o cualquier otra red social, es como una nueva moda que crece a una velocidad inimaginable. A la gente lo que más le atrae de Facebook es la facilidad de estar en contacto con personas del barrio, ciudad, otros países y con sus marcas o empresas preferidas.

Metropolitan Touring está consciente de la importancia que tiene Facebook en la sociedad. La administradora de las redes sociales de la empresa, Lisseth Mejía, publica banners que llamen la atención de los fans para que estos se puedan informar de las novedades en servicios que brinda la empresa. Sin embargo, a la compañía todavía le falta crecer y mejorar en el tema de las redes sociales a través de una estrategia de comunicación digital.

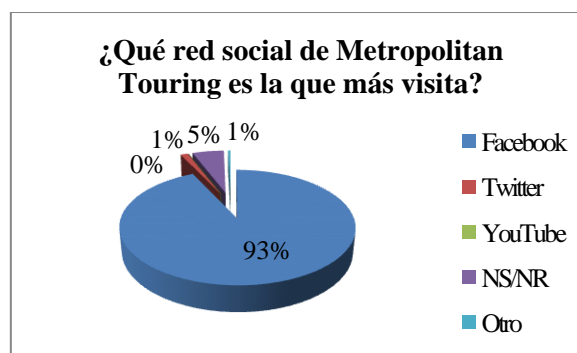
Gráfico N° 10



Un 29% de encuestados que visita las redes sociales de Metropolitan Touring lo hace una vez por mes. El poder de una marca en redes sociales se basa en tener una página popular, con muchos seguidores y lo más importante es que estos sean activos y se comuniquen con la marca. Este resultado nos muestra que los usuarios de las redes de la empresa no tienen cercanía con la compañía. Los encuestados que si visitan las redes a diario son tan solo el 6% un resultado sumamente bajo.

Cuando los usuarios tienen la necesidad de un viaje ya sea por vacaciones, turismo, negocios o placer, evalúan las posibles alternativas de marcas, empresas y productos para finalmente tomar la decisión de comprar. Los precios en la compra varían según la época del año, en el mercado del turismo existen temporadas altas y bajas. Por eso los usuarios no viajan todo el tiempo, probablemente esta es la razón por la que acuden a la búsqueda de información cuando la necesitan. La administradora de las redes sociales de Metropolitan, señala que en temporada baja no interactúa con sus fans porque no tienen comentarios ni inquietudes. Las redes sociales no deben quedarse solo en lo informativo, mientras más se comparte con la gente mejor posicionamiento se crea de la empresa en las redes. Metropolitan tiene que lograr mayor acercamiento con sus usuarios.

Gráfico N° 11

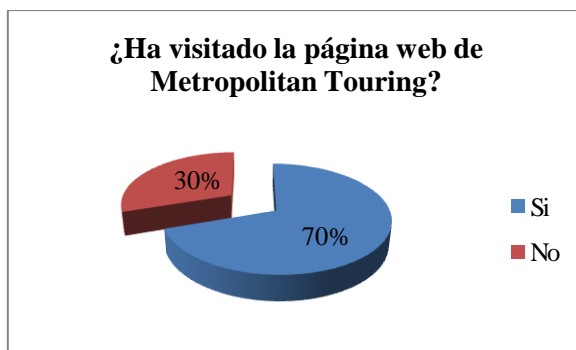


A pesar de lo poco que los usuarios demostraron visitar las redes sociales de la empresa. El 93% de encuestados responde que la red más visitada es el Facebook. Cuando se entrevistó a varios fans de esta red social, muchos coincidieron que la razón principal por la que prefieren el Facebook es por la herramienta “Buscador de vuelos” que está dentro de la fan page. Metropolitan incorporó un buscador de hoteles y pasajes aéreos dentro de su red social, los usuarios pueden ingresar su fecha de viaje (ida y retorno) y su lugar de destino y esta herramienta automáticamente busca las mejores tarifas para que los clientes tengan

una opción de compra. Coinciden los fans que esta es una herramienta fantástica; les brinda mayor seguridad porque están dentro de la página de la empresa. Al contrario de otros buscadores que muchas veces no está claro a dónde pertenecen.

Metropolitan Touring está descuidando el manejo de Twitter. Apenas un 1% dice que visita más esta red social. Los usuarios de Twitter suelen estar aproximadamente durante 60 minutos al día en el sitio, esta es una red que se actualiza cada segundo. Es una forma muy importante de captar nuevos clientes a través de mensajes o comentarios que llamen la atención. La administradora de las redes de la compañía hace bien en dejar links para que los seguidores vayan al sitio web de Metropolitan. Sin embargo, hay que sacar provecho a esta herramienta, no es posible que solo se haya tuiteado 365 veces. La empresa debe lograr que más clientes se interesen en su Twitter, aunque esta red sea más periodística se puede poner información de interés general.

Gráfico N° 12

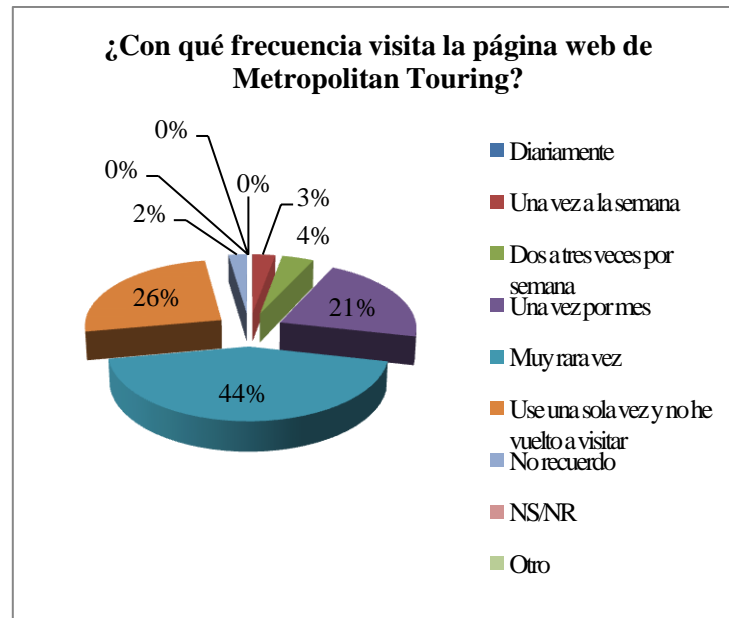


La mayoría sí ha visitado la página web de Metropolitan Touring. Este resultado se explica teniendo en cuenta que el 100% de los encuestados son seguidores de las redes sociales de la compañía; cuando algunos usuarios fueron entrevistados informaron que conocieron la página a través de las redes. Como ya se mencionó anteriormente en las redes sociales de la empresa se colocan links en los estados de Facebook y Twitter para que los usuarios ingresen a la página web de Metropolitan.

Por otro lado, Google es el buscador estrella de la actualidad, en él se puede realizar búsquedas de webs. Si una persona ingresa y busca información relacionada con viajes Ecuador, turismo Ecuador o incluso agencias de viaje Ecuador, una de las principales páginas que aparecen como resultado en el buscador es la página web corporativa de

Metropolitan Touring. Ciertamente una ventaja para ganar nuevos clientes que estén interesados en adquirir servicios de turismo. A su vez estos clientes también pueden llegar a las redes sociales a través de la página web.

Gráfico N° 13

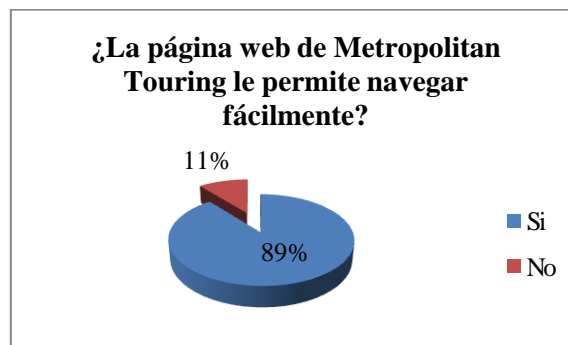


Con respecto a la frecuencia que los clientes visitan la página web, un 44% respondió que lo hacen muy rara vez. Todos los usuarios que fueron entrevistados aseguran que es más sencillo ver las novedades que se postean en Facebook porque cada vez que un usuario de Facebook inicia su sesión ingresa a una página donde se presentan las últimas noticias de sus amigos y de las empresas que siguen; si el usuario es fan de Metropolitan, las novedades de esta también se presentan en la página de últimas noticias. El usuario sin necesidad de ingresar al fan page de Metropolitan sabe que es lo que la compañía postea. Solo cuando encuentran un post interesante, ya sea por una promoción, un destino en el cual estén interesados o paquetes económicos, se dirigen a la página web para obtener más información que complemente sus inquietudes.

Por otro lado, también depende mucho de cuánto viaje un cliente. En la entrevista los clientes de Metropolitan expresaron que reciben vacaciones una vez al año esto hace que ellos busquen información sobre viajes solo en la época del año en la cual tienen disponibilidad para viajar.

Los encuestados que respondieron que visitaron una sola vez la página y nunca la volvieron a visitar es un 25%, este resultado se debe a que utilizaron la página para contactarse con un agente de ventas y solicitar ayuda en la cotización de algún viaje y desde ahí ya no la volvieron a visitar porque sus datos ya fueron solicitados por el agente y actualmente reciben información de promociones y viajes. Además de las redes, en su correo electrónico.

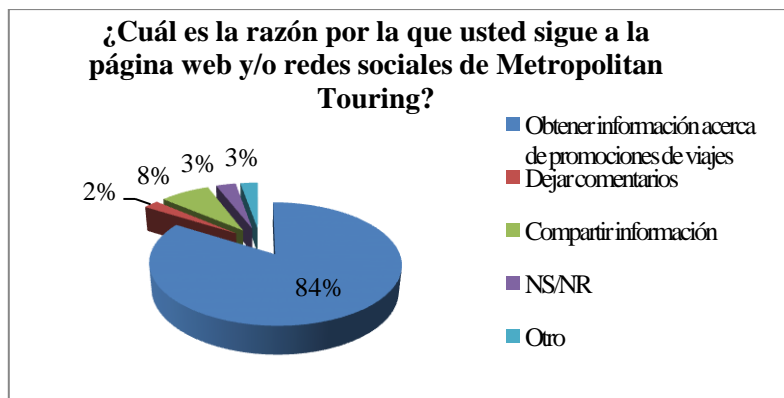
Gráfico N° 14



En esta pregunta encontramos una mayoría, el 89% respondieron que navegar en la página web de Metropolitan Touring sí es sencillo. Entre las respuestas que los usuarios dieron en la entrevista que se realizó, la más común fue que la página tiene una barra de menú que permite un buen entendimiento de la estructura de la misma y así los usuarios pueden con facilidad buscar la información que les interesa. Y cabe mencionar que de ese 11% que dijo no poder navegar fácilmente en la página, entre los comentarios dados, se destaca en el que opinan que está recargada de información y eso provoca confusión. Jimena Albán, supervisora de ventas on-line y administradora de la página web corporativa, afirma que Metropolitan realizó una gran inversión contratando una empresa que desarrolle su página web corporativa. Lo importante de esta contratación es que trabaja constantemente en estudios de cómo se encuentra el funcionamiento de la página para hacer cambios y mejorarla si es necesario. La última vez que cambiaron completamente el formato y construcción de la página web fue 8 meses atrás y hasta el momento no ha traído problemas y los clientes están satisfechos.

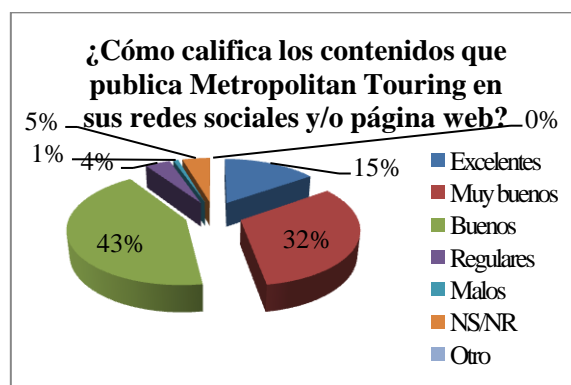
Las páginas web dinámicas y amigables permiten mantener un seguimiento con los usuarios y ofrecen ventajas como un mejor posicionamiento web. Metropolitan hizo lo correcto en invertir en esta herramienta.

Gráfico N° 15



Los encuestados en su mayoría, respondieron que siguen las herramientas digitales de Metropolitan Touring porque quieren obtener información acerca de promociones de viajes. Cuando se entrevistó a los usuarios, ellos manifestaron que encuentran las promociones que la empresa brinda sumamente beneficiosas. En especial los padres de familia, ellos siempre esperan durante el año que se presente la promoción indicada para ir con toda su familia de vacaciones. Otros usuarios encuentran en ciertas promociones oportunidades que no pueden perder y las aprovechan porque temen que después no van a encontrar nada similar. Metropolitan Touring trabaja en conjunto con mayoristas de turismo, ambas buscan destinos (pasajes) y servicios (hoteles, autos, tours, etc.) en precios económicos para brindar al cliente. Cuando finalmente se puede proveer una interesante promoción, el departamento de los canales on-line de la empresa suben la publicidad de la promoción a la página web y redes sociales. Según la administradora de las redes y la supervisora de ventas on-line, son las promociones, y por la conveniencia en sus precios lo que más llama la atención de la gente ya que los cupos de estas suelen agotarse en poco tiempo.

Gráfico N° 16

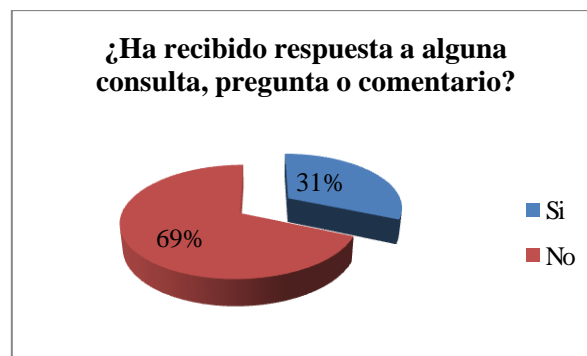


En esta pregunta encontramos un resultado casi parejo entre dos variables. Un poco menos de la mitad, el 43% respondió que los contenidos que Metropolitan publica son buenos y un 32% que son muy buenos.

Los usuarios opinan que los contenidos que se publican en la página web son bastante informativos. Tan solo con una gráfica informan todo lo necesario: producto, precio, fechas de salida y número de contacto.

La mayoría de publicaciones en Facebook son similares a las de la página web, son bastante informativas y aquí hay que mejorar. Está bien que se informe pero en esta red hay que dejar un poco de duda en los fans para que estos comenten y la empresa conteste para así crear dinámica. Hay que crear conversación para crear interés. El contenido en Facebook no puede limitarse a solo ser informativo.

Gráfico N° 17



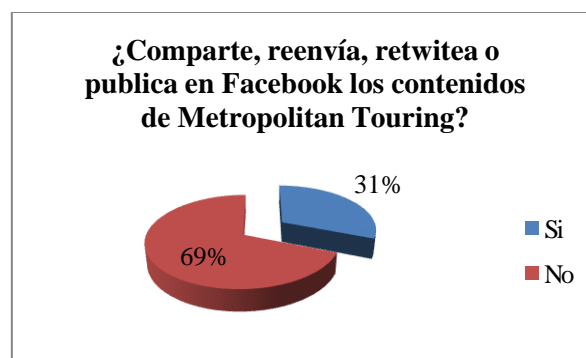
El resultado a esta pregunta es preocupante. Un 69% de los encuestados afirma que no reciben respuesta a sus consultas, preguntas o comentarios. Con este porcentaje negativo se demuestra que hay una falta de preocupación por parte de las encargadas de las herramientas digitales. Servicio al cliente es y será siempre en cualquier negocio, el conjunto de actividades que se realizan para mantener al cliente satisfecho y cómodo. En el caso del servicio al cliente de medios digitales las reglas no cambian.

Al observar y monitorear las redes sociales durante los meses que se ha realizado este estudio, se pudo ver que se publica máximo dos veces al día cualquier información y en realidad no siempre es a diario. Esto demuestra que la administradora de las redes no utiliza el tiempo necesario para mantener el interés de los usuarios y sacar provecho a las

ventajas que las redes brindan si son bien manejadas. Si no utiliza el tiempo suficiente, está fallando en responder inquietudes y comentarios de los usuarios. Si no hay comunicación con los clientes no se difunde la imagen de la empresa. Para mejorar la visibilidad y popularidad en Internet, la empresa debe responder a sus usuarios con la mayor rapidez y transparencia posible.

La administradora de la página web al momento de la entrevista, explicó que en la página web la gente se comunica con la empresa por medio del mail que consta como contacto en la página y por medio del chat. Todo lo que los usuarios envían se direcciona al equipo de ventas on-line. Aquí se debe mejorar el control y seguimiento de los estados de respuesta. Ahora existe lo que se llama Marketing Digital, este se fundamenta en la utilización de recursos tecnológicos y de medios digitales para ampliar comunicaciones en forma directa, personal y que provoque en el cliente una respuesta. El Marketing Digital es una estrategia que se utiliza para saber si la empresa está bien catalogada en las redes sociales. Metropolitan podría utilizarla para mejorar su relación con los clientes, incrementar el contacto que se tiene con ellos, hacer una evaluación del estado de las herramientas web, establecer metas, etc.

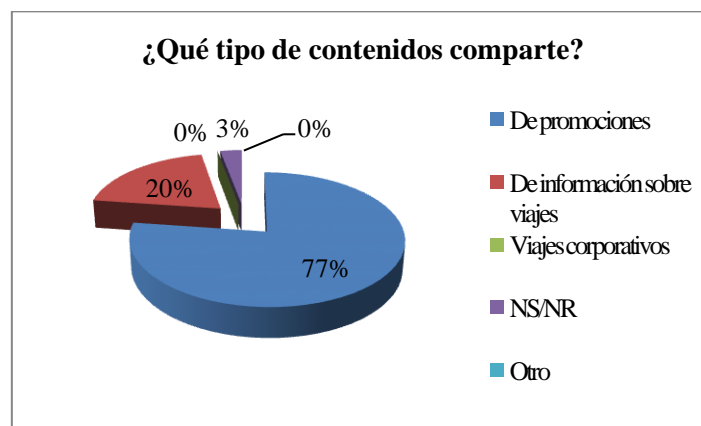
Gráfico N° 18



Este resultado es consecuencia de la falta de comunicación y cercanía con los usuarios. Un 69% no comparte ninguna información que Metropolitan Touring publica. Los usuarios en la entrevista si aceptaron que comentan personalmente a sus familiares, amigos o conocidos cuando hay información que vale la pena compartir (promociones o destinos). Sin embargo, afirman que no comparten información en Facebook y peor aún retwitean. Para muchos es suficiente con leer la información y procesarla para ellos.

Existen diferentes tonos de comunicación (Manager, 2013) en las redes sociales, es decir, el tono de comunicación en el sitio web y las redes sociales deben ser diferentes, debido a que los canales son diferentes. Es un error escribir el mismo mensaje para diferentes redes sociales. En la página web el tono de comunicación debe ser similar al tono de comunicación del mundo físico, siempre formal, porque de lo contrario los visitantes se sentirán inseguros. Twitter es un canal de social media muy utilizado por empresas y profesionales para estar informados en diferentes temas con el beneficio del tiempo real, el tono de comunicación debe ser cercano e informativo. Facebook es el canal social con mayor vocación emocional, por lo que la comunicación tiene que ser más cercana y emotiva. Metropolitan necesita aprender a manejar sus herramientas digitales para que sus usuarios tengan una relación cercana con la empresa. Se observa que por lo general las consultas o preguntas de los fans no son respondidas. Mientras más los usuarios comparten información más personas se enteran de la empresa y estas son potenciales clientes para Metropolitan.

Gráfico N° 19



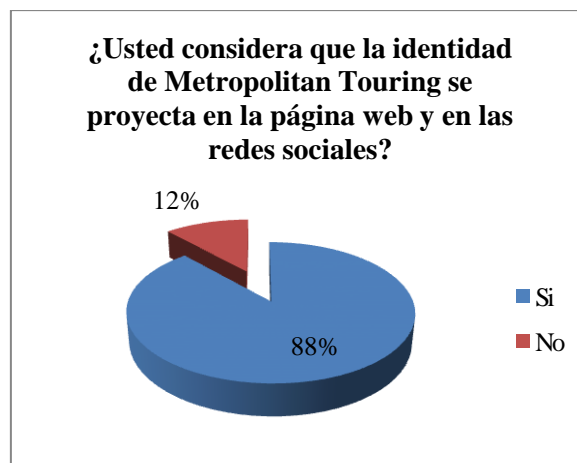
A pesar que el porcentaje de usuarios que si comparte los contenidos de la empresa es bajo (31%), ellos en un 77% prefieren compartir información de promociones.

Como ya se mencionó anteriormente, la información predilecta de los usuarios es la que brinda datos sobre promociones. Este porcentaje que si comparte, lo hace en sus propias redes con el interés que sus amigos más cercanos y familiares puedan también enterarse y se considere la posibilidad de realizar un viaje.

Sin embargo, hay que insistir en que no existe una relación entre la empresa y los clientes. La empresa está solo informando no acercándose a sus usuarios. En Facebook por ejemplo, Metropolitan debería no solo informar que existe un viaje, un nuevo destino, una promoción o un paquete. Tiene que hacer que la gente participe, haciendo preguntas, crear publicaciones que incentiven a la gente a compartir y a generar likes. Las gráficas deben ser más simples y menos explicativas en relación a precios y condiciones para que el usuario comente y se le responda, así crear dinámica.

Por otro lado no se trata solo de poner información de las promociones u ofertas, la empresa podía poner información de la cultura del país que promocionan para dar un plus a sus usuarios. Al ser una agencia de viajes se puede explotar este tipo de información con la variedad de destinos que existen dentro y fuera del país. Con creatividad pueden convencer a sus usuarios a visitar los viajes que promocionan.

Gráfico N° 20



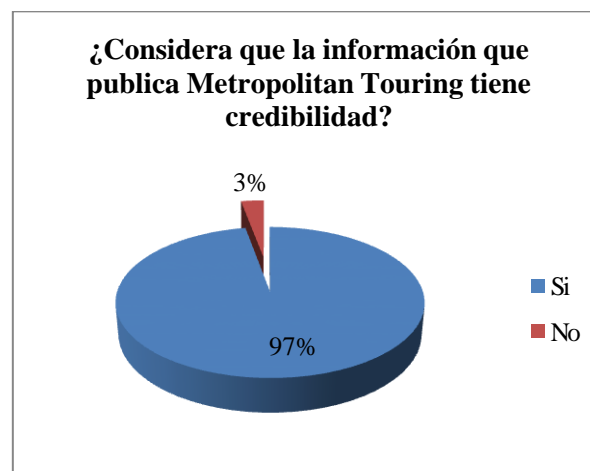
La identidad de una empresa está ligada con su historia y con su cultura organizacional; la identidad es la esencia de una compañía y esta debe estar siempre clara y bien definida para que los clientes creen en su mente una buena imagen de la empresa. Metropolitan Touring si ha logrado proyectar su identidad corporativa al público por medio de las herramientas digitales, ya que un 88% de los encuestados considera que la identidad de Metropolitan si se proyecta en los medios digitales.

Según los usuarios, Metropolitan muestra una identidad ya bien formada y que ellos tengan esa percepción es porque se la ha venido construyendo desde media década atrás. Ahora

sus clientes saben que es una de las más respetadas y reconocidas corporaciones de viaje en América del Sur. La identidad se logró proyectar en las redes sociales y página web atendiendo a los clientes con la experiencia que caracteriza a la organización y además con la variedad de novedades en productos y servicios que la compañía ofrece. El cliente sabe que si va a adquirir un viaje de Metropolitan, el servicio va a ser completamente personalizado, todos los detalles serán tomados en cuenta para que nada falte y siempre se verá por el bienestar del cliente. Metropolitan brinda confianza a sus clientes y eso es excelente.

Los usuarios entrevistados que por experiencia propia han sido testigos de la buena atención de Metropolitan, consideran que esta es una empresa que pueden recomendar a sus familiares, amigos y conocidos y lo harían con las mejores referencias. Además, afirman que es una agencia de viajes que aporta un ejemplo de excelente servicio para el resto de agencias en el Ecuador.

Gráfico N° 21



Internet todavía no es un medio en el que la gente confíe el 100%, por tantas historias de estafas y engaños. Lo que más preocupa a la gente con respecto a la seguridad en internet es el resguardo de la privacidad personal.

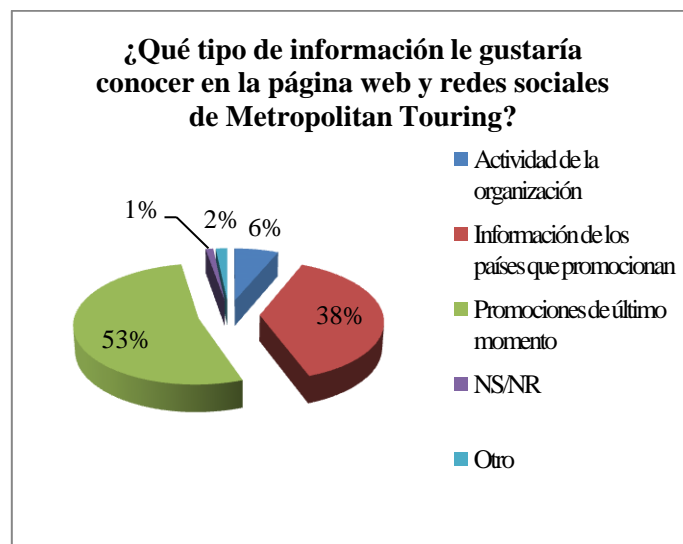
La respuesta a esta pregunta es gratificante para la empresa. Un 97% de los encuestados si considera que la información que Metropolitan brinda tiene credibilidad. La mayoría de usuarios lo sabe por experiencia de una persona cercana o por experiencia propia. Y ante todo, la confianza que tienen los usuarios a la compañía es por los años que esta lleva en el

mercado. Metropolitan es una organización seria y conocida que ha hecho durante décadas, los viajes soñados de sus clientes una realidad. Brindando un servicio de clase superior a miles de viajeros. Los clientes de la compañía saben que esta brinda confianza también porque tiene su propia operación aparte de Ecuador en: Colombia, Perú, Chile y Argentina. Cabe mencionar que Metropolitan es el operador de las mejores embarcaciones para cruceros de expedición en las Islas Galápagos.

El negocio del turismo se ve siempre afectado durante crisis mundiales donde la economía global se encuentra crítica, sin embargo, Metropolitan Touring lo viene haciendo por más de 50 años; los clientes opinan que su experiencia y conocimiento no tienen comparación cuando se trata de planificar y realizar su viaje a cualquier parte del mundo.

Si bien hay que mejorar el manejo y administración de las redes sociales, la imagen de la empresa a nivel físico arrastra hacia lo digital. Esa reputación que tiene se traslada de alguna manera a la red. Sin embargo, tiene que desarrollar su estrategia de comunicación digital para lograr una buena reputación en este campo.

Gráfico N° 22



Como se mencionó anteriormente lo que más le gusta a los usuarios son las promociones ya que estas son oportunidades para realizar sus viajes. En este gráfico se vuelve a confirmar eso porque a un 53% de los encuestados le gustaría conocer información sobre promociones de último momento.

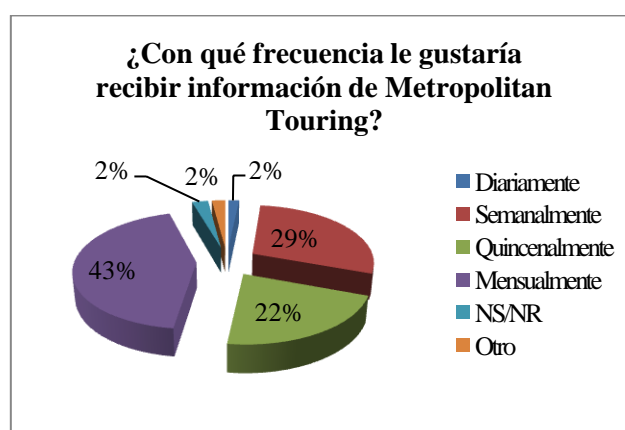
Metropolitan Touring sabe lo que sus clientes prefieren, por eso la supervisora de ventas on-line hace lo posible por investigar en páginas web de otros países y contactarse con mayoristas a través de todo el mundo para conseguir las mejores tarifas en viajes.

Las personas que solo buscan promociones de último momento son las que esperan la tarifa indicada para programar sus vacaciones. El 38% que quisiera saber sobre los países que promocionan suelen ser viajeros frecuentes que no buscan las promociones por sus precios sino por los destinos.

Hay que tomar en cuenta que a pesar que el tema predilecto de los usuarios son las promociones, hay que incorporar más información. Complementar la información de las promociones con información cultural de los destinos que mencionan, datos curiosos sobre las tradiciones, tips de viaje, artículos donde se mencione el destino, opiniones de gente que ya ha viajado, recomendaciones, etc.

Finalmente ese pequeño 6% que le interesa saber las actividades de la organización son las personas que todavía no han adquirido servicios por parte de Metropolitan y tratan de buscar referencias para asegurarse si esta será la empresa en la que confíen la planificación de su viaje. A este porcentaje hay que ponerle atención ya que son potenciales clientes.

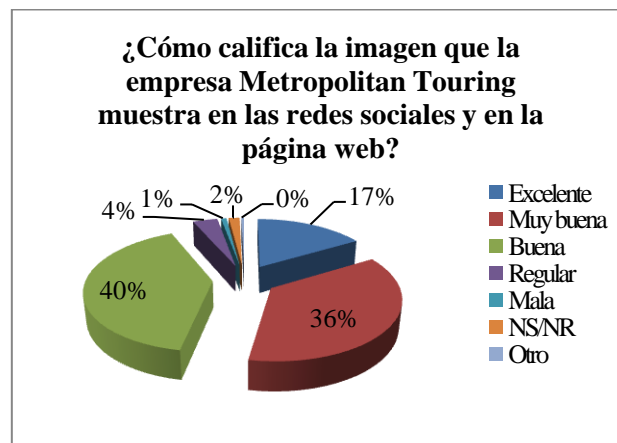
Gráfico N° 23



Los recursos digitales (redes sociales y sitio web) son herramientas en las que la información se debe actualizar constantemente, las veces que sean necesarias al día pero hay que tener cuidado porque no se puede publicar continuamente información que diga lo buena que es la empresa, o que los productos que brinda son los mejores del mundo porque

eso sería realmente aburrido y tal vez se consiga perder seguidores. Lo que los clientes buscan en las redes sociales es información sobre los productos y servicios, promociones y descuentos especiales, comunicación bidireccional, diversión, entretenimiento, humor y contenidos atractivos, exclusivos e interesantes. Si las herramientas digitales son bien administradas los usuarios verán a diario publicaciones de la empresa. Sin embargo, un 43% de los encuestados responde que le gustaría recibir información de Metropolitan Touring mensualmente. Aquí la organización debe trabajar con sus bases de datos sobre todo la de los fans de Facebook, seguidores de Twitter y clientes que se comunican on-line para que aparte de las publicaciones del sitio web y redes obtengan una vez al mes información que les interesa.

Gráfico N° 24



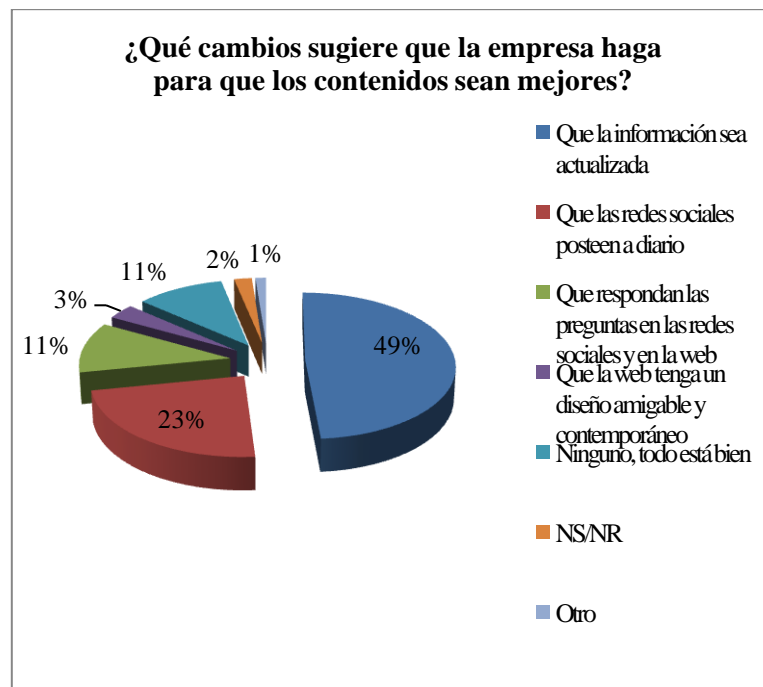
Los resultados de esta pregunta son los que más ayudarán a lograr los objetivos del estudio. Hay resultados parejos, los encuestados con un 36% consideran que la imagen de Metropolitan es muy buena y un 40% considera que la imagen es buena. Por otro lado un 17% considera que es excelente.

La imagen es uno de los principales pilares para que un negocio se mantenga en pie y se relaciona con lo que los públicos perciben y pasa a formar parte de su imaginario.

Los usuarios que fueron entrevistados mostraron su conformidad con la imagen que Metropolitan presenta en sus recursos digitales y afirman que es buena, ya que saben que existe un compromiso real por parte de la empresa y sobretodo la compañía muestra que todo lo que hace tiene una correcta organización. Los usuarios saben que Metropolitan es una empresa en la que pueden confiar porque es honesta y tiene credibilidad, algo que la

organización ganó con todos sus años en el mercado brindando servicios de calidad. En la entrevista los usuarios mencionaron que no deben preocuparse cuando, por ejemplo, hay una promoción extremadamente económica, saben que si es Metropolitan la empresa que la publica es porque es algo verdadero y confiable.

Gráfico N° 25



Los resultados de esta pregunta muestran que el 49% sugiere que la información en las redes sea actualizada con mayor frecuencia, el 23% responde que las redes deben postear a diario, el 11% opina que se respondan las preguntas en las redes sociales y en la web y otro 11% dice que no hace falta ningún cambio porque todo está bien.

Los cambios más relevantes que los usuarios entrevistados consideran necesarios tiene que ver con:

- Actualizar la información más seguido. Mientras más se publica, más la gente observa la marca. Si bien es cierto, la administradora de las redes trata de postear a diario pero no es suficiente con informar cualquier novedad una vez al día.
- Publicaciones más dinámicas. Las gráficas deben ser más simples y menos explicativas para que los fans comenten, la empresa responda y así crear conversaciones. No hay ningún post que trate de generar likes o shares de los usuarios.

Se debe hacer más preguntas a los fans sobre qué destino buscan, a dónde les gustaría ir, qué facilidades les interesaría al adquirir un viaje, etc.

- Respuesta al usuario. Hace falta mejorar la conversación con el usuario. Los tiempos de respuesta hay que controlarlos más porque hay clientes que no reciben respuesta o para que se les conteste una pregunta se demoran varios días.

VI. CONCLUSIONES

- Metropolitan es una empresa reconocida, los encuestados conocían el negocio al cual la empresa se dedica y todos habían escuchado sobre esta. Además un 97% de los encuestados confía en la honestidad que esta brinda porque se la considera una empresa seria y de larga trayectoria.
- La frecuencia en la que los clientes visitan las redes sociales es tan solo de una vez al mes, un resultado poco favorable porque el objetivo de una red social es mantener a los usuarios cerca, crear una relación con ellos para que estén constantemente atentos de lo que se publica.
- Tan solo el 1% de los encuestados prefiere visitar el Twitter de Metropolitan Touring. Existen apenas 1000 seguidores. Hay que trabajar en la calidad de contenidos de esta red social porque no está teniendo éxito.
- Los clientes visitan la página web muy rara vez y esto es porque solo la visitan cuando realmente están interesados en un viaje.
- Se pudo observar que el tema que más interesa a los clientes es el de las promociones. Hay grandes expectativas por las promociones que Metropolitan presenta. Los usuarios siguen los recursos digitales por obtener información de promociones, el tipo de información que les gustaría recibir por parte de la empresa es de promociones y si comparten información en sus propias redes o entre sus amigos y familiares, comparten la información acerca de promociones.
- Los contenidos que se publican en las herramientas digitales de la empresa fueron calificados como buenos. Los usuarios consideran que es clara la información que se brinda y sobretodo completa.
- Los encuestados, en su mayoría mencionan que no se contesta a sus comentarios y consultas. Esto crea la sensación que es mejor contactarse directamente con la empresa porque sus preguntas no son atendidas por el medio digital.

- Los usuarios no comparten la información que brinda la empresa. La red actualmente ya no es estática, antes el usuario sólo recibía información, ahora es dinámica. Es importante que los usuarios compartan la información. Metropolitan no está llamando la atención de sus usuarios, está permitiendo que solo sean observadores, no participantes.
- La mayoría de los usuarios tienen la percepción de la imagen que Metropolitan presenta en sus redes y sitio web como buena. Esto se debe al nombre que la empresa ya ha creado con los años y esto brinda confianza. La gente sabe que lo que Metropolitan ofrece es lo que se obtiene.
- Los usuarios quieren divertirse más con las redes de Metropolitan, al ser una agencia de viajes debería incentivar a la gente a viajar fuera y dentro del país. No debe bastar con que la gente aproveche promociones, hay que animar a la gente a cumplir con sus viajes soñados.

VII. RECOMENDACIONES

- La empresa tiene que plantear una estrategia de comunicación digital. Primero se debe identificar con claridad cuál es el objetivo de las redes sociales y la página web. Hay que identificar las características del público para saber cómo dirigirse a él. Luego hay que saber la situación en la que las redes se encuentran en este momento, qué está pasando? y por qué está pasando?. Una vez identificado esto se pueden aplicar estrategias de comunicación digital que ayudarán a las herramientas digitales tener éxito.
- Es urgente la aplicación de una matriz de contenidos. Es difícil planear todo el contenido que se publica en las redes sociales pero se puede llevar a cabo una planificación de lo que se publica, esto optimizará los tiempos de respuesta a los usuarios y permitirá dar un seguimiento diario de las redes sociales. Hay que tener creatividad para crear una matriz de contenidos, por ejemplo, la empresa decide que los días lunes se alentará a la gente a compartir fotos de los destinos donde sueñan ir, los martes locos puede ser otra idea, en este día la empresa presenta sus promociones de locura. Así se crea un tema original para cada día y las redes tendrán éxito porque los usuarios se van a interesar más.
Como sugerencia, no solo publicar contenidos con precios y promociones de los viajes, agregar contenidos culturales sería de gran ayuda.
- Las personas encargadas de las herramientas digitales deben crear métricas para evaluar el funcionamiento de las redes sociales. Con una continua evaluación podrán saber en qué se debe mejorar. Por ejemplo, hay que evaluar cuánta actividad hay en los canales digitales, cuál es el tamaño de la audiencia que existe en las redes, cuántas veces la empresa es mencionada, qué reacción generan las publicaciones o cuánto impactan las publicaciones como para ser difundidas.
- No está demás considerar crear cuentas en más redes sociales. Instagram actualmente permite compartir fotografías hermosas sin necesidad de ser fotógrafo profesional. Si Metropolitan es una agencia de viajes puede explotar esta red con muchas ideas originales de destinos y viajes.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

Alexa. (24 de Junio de 2013). *Alexa*. Recuperado el 2013 de Junio de 2013, de Alexa: <http://www.alex.com/siteinfo/facebook.com>

Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. En H. Andrade, *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica* (pág. 58). España: NetBilbo.

Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. En H. Andrade, *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica* (pág. 60). España: NetBilbo.

Bordo, A. (26 de Mayo de 2013). *Jóvenes ecuatorianos, características y preferencias*. Recuperado el 26 de Mayo de 2013, de Jóvenes ecuatorianos, características y preferencias: <http://www.abordo.com.ec/abordo/pdfTemas/244.pdf>

Brad, A. (30 de Abril de 2013). *Freedom of Expression and the Internet in China*. Recuperado el 03 de Abril de 2013, de Freedom of Expression and the Internet in China: www.hrw.org

Castillo, D. P. (1990). Diagnóstico de Comunicación. Mensajes, instituciones, comunidades. En D. P. Castillo, *Diagnóstico de Comunicación. Mensajes, instituciones, comunidades* (pág. 104). Ecuador: Quipus.

Castillo, D. P. (1990). Diagnóstico de Comunicación. Mensajes, instituciones, comunidades. En D. P. Castillo, *Diagnóstico de Comunicación. Mensajes, instituciones, comunidades* (pág. 105). Ecuador: Quipus.

Castillo, D. P. (1990). Diagnóstico de Comunicación. Mensajes, instituciones, comunidades. En D. P. Castillo, *Diagnóstico de Comunicación. Mensajes, instituciones, comunidades* (pág. 116). Ecuador: Quipus.

Castillo, D. P. (1990). Diagnóstico de Comunicación. Mensajes, instituciones, comunidades. En D. P. Castillo, *Diagnóstico de Comunicación. Mensajes, instituciones, comunidades* (pág. 117). Ecuador: Quipus.

Castillo, D. P. (1990). Diagnóstico de Comunicación. Mensajes, instituciones, comunidades. En D. P. Castillo, *Diagnóstico de Comunicación. Mensajes, instituciones, comunidades*. (pág. 51). Ecuador: Quipus.

Castillo, D. P. (1990). Diagnóstico de Comunicación. Mensajes, instituciones, comunidades. En D. P. Castillo, *Diagnóstico de Comunicación. Mensajes, instituciones, comunidades*. (pág. 52). Ecuador: Quipus.

Castillo, D. P. (1990). Diagnóstico de Comunicación. Mensajes, instituciones, comunidades. En D. P. Castillo, *Diagnóstico de Comunicación. Mensajes, instituciones, comunidades*. (pág. 53). Ecuador: Quipus.

Castillo, D. P. (1990). Diagnóstico de Comunicación. Mensajes, instituciones, comunidades. En D. P. Castillo, *Diagnóstico de Comunicación. Mensajes, instituciones, comunidades*. (pág. 102). Ecuador: Quipus.

Castillo, D. P. (1990). Diagnóstico de Comunicación. Mensajes, instituciones, comunidades. En D. P. Castillo, *Diagnóstico de Comunicación. Mensajes, instituciones, comunidades*. (pág. 103). Ecuador: Quipus.

Cibana, L. (2006). Teoría de la comunicación humana. En L. Cibana, *Teoría de la comunicación humana* (pág. 23). España: Elsevier.

Cifras, E. e. (26 de Mayo de 2013). *Ecuador en cifras, Estudio uso del tiempo a nivel nacional , Tiempo promedio dedicado al Internet*. Recuperado el 26 de Mayo de 2013, de Ecuador en cifras, Estudio uso del tiempo a nivel nacional , Tiempo promedio dedicado al Internet: <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/usoTiempo.html#>

Corella, M. A. (2010). El Poder de la Comunicación en las Organizaciones. En M. A. Corella, *El Poder de la Comunicación en las Organizaciones* (pág. 45). México: Plaza y Valdes.

Corella, M. R. (2009). La Comunicación. En M. R. Corella, *La Comunicación* (pág. 13). México: Rebeil y Ruíz.

Costa, J. (2009). DirCom, estrategia de la complejidad: Nuevos paradigmas para la Dirección de Comunicación . En J. Costa, *DirCom, estrategia de la complejidad: Nuevos paradigmas para la Dirección de Comunicación* (pág. 17). España: Joan Costa.

Costa, J. (2009). Imagen Corporativa en el siglo XXI. En J. Costa, *Imagen Corporativa en el siglo XXI* (págs. 62-70). Argentina: La Crujía.

Fernández, C. (2008). La comunicación humana en el mundo contemporáneo. En C. Fernández, *La comunicación humana en el mundo contemporáneo* (pág. 27). México: McGraw-Hill.

Fernández, C. (2008). La comunicación humana en el mundo contemporáneo. En C. Fernández, *La comunicación humana en el mundo contemporáneo* (pág. 356). México: McGraw-Hill.

Fernández, C. (2008). La comunicación humana en el mundo contemporáneo,. En C. Fernández, *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*, (pág. 26). México: McGraw-Hill.

Fernández, D. (2010). Comunicación empresarial y atención al cliente. En D. Fernández, *Comunicación empresarial y atención al cliente* (pág. 83). España: Paraninfo.

Galera, M. d. (2009). La Nueva Comunicación. En M. d. Galera, *La Nueva Comunicación* (pág. 194). España: Trotta.

Galera, M. d. (2009). La Nueva Comunicación. En M. d. Galera, *La Nueva Comunicación* (pág. 159). España: Trotta.

Galera, M. d. (2009). La Nueva Comunicación. En M. d. Galera, *La Nueva Comunicación* (pág. 160). España: Trotta.

Galera, M. d. (2009). La Nueva Comunicación. En M. d. Galera, *La Nueva Comunicación* (pág. 191). España: Trotta.

Galera, M. d. (2009). La Nueva Comunicación. En M. d. Galera, *La Nueva Comunicación* (pág. 195). España: Trotta.

Galera, M. d. (2009). La Nueva Comunicación. En M. d. Galera, *La Nueva Comunicación* (pág. 218). España: Trotta.

Galera, M. d. (2009). La Nueva Comunicación. En M. d. Galera, *La Nueva Comunicación* (pág. 224). España: Trotta.

Galera, M. d. (2009). La Nueva Comunicación. En M. d. Galera, *La Nueva Comunicación* (pág. 225). España: Trotta.

Galera, M. d. (2009). La Nueva Comunicación. En M. d. Galera, *La Nueva Comunicación* (pág. 190). España: Trotta.

Galera, M. d. (2009). La Nueva Comunicación. En María del Carmen García Galera, *La Nueva Comunicación* (pág. 194). España: Trotta.

Galera, M. d. (2009). La Nueva Comunicación. En M. d. Galera, *La Nueva Comunicación* (pág. 231). España: Trotta.

Galera, M. d. (2009). La Nueva Comunicación. En M. d. Galera, *La Nueva Comunicación* (pág. 239). España: Trotta.

Galera, M. d. (2009). La Nueva Comunicación. En M. d. Galera, *La Nueva Comunicación* (pág. 241). España: Trotta.

Galera, M. d. (2009). La Nueva Comunicación. En M. d. Galera, *La Nueva Comunicación* (pág. 248). España: Trotta.

Galera, M. d. (2009). La Nueva Comunicación. En M. d. Galera, *La Nueva Comunicación* (pág. 31). España: Trotta.

Galera, M. d. (2009). La Nueva Comunicación. En M. d. Galera, *La Nueva Comunicación* (págs. 31-45). España: Trotta.

Galera, M. d. (2009). La Nueva Comunicación. En M. d. Galera, *La Nueva Comunicación* (pág. 40). España: Trotta.

Galindo, J. (2008). Comunicación, ciencia e historia. Fuentes científicas históricas hacia una Comunicología posible. En J. Galindo, *Comunicación, ciencia e historia. Fuentes científicas históricas hacia una Comunicología posible* (pág. 15). España: McGraw-Hill.

González, M. (1999). Comportamiento organizacional: un enfoque latinoamericano. En M. González, *Comportamiento organizacional: un enfoque latinoamericano* (pág. 17). España: Continental.

Hogue, L. L. (2000). La comunicación: un arte que se aprende. En L. L. Hogue, *La comunicación: un arte que se aprende* (pág. 34). España: SalTerrae.

ISOC. (15 de Mayo de 2013). *The Internet*. Recuperado el 15 de Mayo de 2013, de History, evolution and future: www.isoc.org

Joaquín, S., & Pintado, T. (2009). Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial. En S. Joaquín, & T. Pintado, *Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial* (pág. 18). España: ESIC.

Joaquín, S., & Pintado, T. (2009). Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial. En S. Joaquín, & T. Pintado, *Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial* (pág. 17). España: ESIC.

Joaquín, S., & Pintado, T. (2009). Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial. En S. Joaquín, & T. Pintado, *Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial* (pág. 19). España: ESIC.

Joaquín, S., & Pintado, T. (2009). Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial. En S. Joaquín, & T. Pintado, *Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial* (pág. 20). España: ESIC.

Joaquín, S., & Pintado, T. (2009). Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial. En S. Joaquín, & T. Pintado, *Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial* (págs. 56-57). España: ESIC.

Joaquín, S., & Pintado, T. (2009). Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial. En S. Joaquín, & T. Pintado, *Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial* (págs. 57-58). España: ESIC.

Joaquín, S., & Pintado, T. (2009). Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial. En S. Joaquín, & T. Pintado, *Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial* (págs. 69-70). España: ESIC.

Joaquín, S., & Pintado, T. (2009). Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial. En S. Joaquín, & T. Pintado, *Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial* (págs. 70-72). España: ESIC.

Joaquín, S., & Pintado, T. (2009). Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial. En S. Joaquín, & T. Pintado, *Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial* (págs. 59-61). España: ESIC.

Kahn, R., & Katz, D. (1979). Psicología de las Organizaciones. En R. Kahn, & D. Katz, *Psicología de las Organizaciones* (págs. 262-266). México: 1era edición.

Manager, L. G. (24 de Junio de 2013). *Tonos de comunicación en Internet y las Redes Sociales*. Recuperado el 24 de Junio de 2013, de Tonos de comunicación en Internet y las Redes Sociales: <http://laguiadelcommunitymanager.com/manual-de-estilo-del-community-manager-tonos-de-comunicacion-en-las-redes-sociales-con-ejemplos/>

Mejía, J. C. (24 de Junio de 2013). *Marketing OnLine y Redes Sociales*. Recuperado el 24 de Junio de 2013, de Marketing OnLine y Redes Sociales: <http://www.juancmejia.com/category/marketing-en-redes-sociales/>

Meza, A., & Carballeda, P. (2009). El Diagnóstico Organizacional: elementos, métodos y técnicas. En A. Meza, & P. Carballeda, *El Diagnóstico Organizacional: elementos, métodos y técnicas* (pág. 65). México: 1era edición.

Networks, F. B. (26 de Mayo de 2013). *Calcular la muestra correcta*. Recuperado el 26 de Mayo de 2013, de Calcular la muestra correcta: www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcular.html

Reyes, P. G. (2008). Comunicación Empresarial Plan Estratégico como herramienta gerencial. En P. G. Reyes, *Comunicación Empresarial Plan Estratégico como herramienta gerencial* (págs. 50-53). Colombia: 2da edición.

Reyes, P. G. (2008). Comunicación Empresarial Plan Estratégico como herramienta gerencial. En P. G. Reyes, *Comunicación Empresarial Plan Estratégico como herramienta gerencial* (pág. 64). Colombia: 2da edición.

Reyes, P. G. (2008). Comunicación Empresarial Plan Estratégico como herramienta gerencial. En P. G. Reyes, *Comunicación Empresarial Plan Estratégico como herramienta gerencial* (pág. 65). Colombia: 2da edición.

Rosales, P. (2010). Estrategia digital, Como usar las nuevas tecnologías mejor que la competencia. En P. Rosales, *Estrategia digital, Como usar las nuevas tecnologías mejor que la competencia* (pág. 163). España: 1era edición.

Rosales, P. (2010). Estrategia digital, Como usar las nuevas tecnologías mejor que la competencia. En P. Rosales, *Estrategia digital, Como usar las nuevas tecnologías mejor que la competencia* (pág. 164). España: 1era edición.

Rosales, P. (2010). Estrategia digital, Como usar las nuevas tecnologías mejor que la competencia. En P. Rosales, *Estrategia digital, Como usar las nuevas tecnologías mejor que la competencia* (pág. 193). España: 1era edición.

Rosales, P. (2011). Las redes sociales y la Web 2.0. En P. Rosales, *Las redes sociales y la Web 2.0* (págs. 81-92). España: Norte.

Touring, M. (15 de Junio de 2013). *Metropolitan Touring-Grupo Futuro*. Recuperado el 15 de Junio de 2013, de Metropolitan Touring-Grupo Futuro: Metropolitan Touring

Touring, M. (15 de Junio de 2013). *Metropolitan Touring-Nuestra Historia*. Recuperado el 15 de Junio de 2013, de Metropolitan Touring-Nuestra Historia: <http://nosotros.metro.net.ec/Vmetro.php?c=1262>

Touring, M. (15 de Junio de 2013). *Metropolitan Touring-Promesa de Servicio*. Recuperado el 15 de Junio de 2013, de Metropolitan Touring-Promesa de Servicio: <http://nosotros.metro.net.ec/Vmetro.php?c=1264>

Véliz, F. (2011). Comunicar. Construyendo diálogos estratégicos en 360° para organizaciones del nuevo siglo. En F. Véliz, *Comunicar. Construyendo diálogos estratégicos en 360° para organizaciones del nuevo siglo* (pág. 27). España: Gedisa.

Véliz, F. (2011). Comunicar. Construyendo diálogos estratégicos en 360° para organizaciones del nuevo siglo. En F. Véliz, *Comunicar. Construyendo diálogos estratégicos en 360° para organizaciones del nuevo siglo* (pág. 27). España: Gedisa.

Véliz, F. (2011). Comunicar. Construyendo diálogos estratégicos en 360° para organizaciones del nuevo siglo. En F. Véliz, *Comunicar. Construyendo diálogos estratégicos en 360° para organizaciones del nuevo siglo* (pág. 30). España: Gedisa.

Véliz, F. (2011). Comunicar. Construyendo diálogos estratégicos en 360° para organizaciones del nuevo siglo. En F. Véliz, *Comunicar. Construyendo diálogos estratégicos en 360° para organizaciones del nuevo siglo* (pág. 242). España: Gedisa.

Véliz, F. (2011). Comunicar. Construyendo diálogos estratégicos en 360° para organizaciones del nuevo siglo. En F. Véliz, *Comunicar. Construyendo diálogos estratégicos en 360° para organizaciones del nuevo siglo* (págs. 246-248). España: Gedisa.

IX. ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA.

ENCUESTA PERCEPCIÓN DE LA IMAGEN DIGITAL DE METROPOLITAN TOURING

INTRODUCCIÓN: somos egresados de la Escuela de Comunicación de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Estamos realizando un estudio sobre la percepción que los usuarios tienen acerca de la imagen corporativa digital de la empresa Metropolitan Touring para lo cual solicitamos nos colaboren contestando la siguiente encuesta. Por favor responda de la manera más sincera. La encuesta es anónima.

DATOS GENERALES

1. Género.

1. Femenino
2. Masculino

2. Edad

1. 20-30
2. 31-40
3. 41-50
4. 51-60
5. 61 en adelante

3. Ocupación

1. Empleado privado
2. Empleado público
3. Trabajo independiente
4. Estudiante
5. Ama de casa
6. Otro (especificar) _____

PERCEPCIÓN SOBRE LA EMPRESA

4. ¿Sabe o ha oído hablar de la empresa Metropolitan Touring? SI SU RESPUESTA ES NEGATIVA, AGRADECEMOS SU TIEMPO. AQUÍ TERMINA EL FORMULARIO.

1. Si
2. No

Dígame, ¿qué servicios brinda esta empresa? _____

5. ¿Conoce qué recursos digitales tiene Metropolitan Touring? SI SU RESPUESTA ES NEGATIVA, AGRADECEMOS SU TIEMPO. AQUÍ TERMINA EL FORMULARIO.

1. Si
2. No

6. ¿Qué herramientas digitales de Metropolitan Touring conoce? PUEDE ESCOGER UNA O VARIAS RESPUESTAS.

1. Facebook
2. Twitter
3. Youtube
4. Página web
5. NS/NR
6. Otro (especificar) _____

7. ¿Es parte de alguna red social de Metropolitan Touring? SI SU RESPUESTA ES NEGATIVA, POR FAVOR DIRIJASE A LA PREGUNTA 11.

1. Si
2. No

8. ¿Qué red social de Metropolitan Touring sigue usted?

1. Facebook
2. Twitter
3. NS/NR
4. Otro (especificar) _____

9. ¿Con qué frecuencia visita las redes sociales de Metropolitan Touring? POR FAVOR MARQUE UNA SOLA RESPUESTA.

1. Diariamente
2. Una vez a la semana
3. Dos a tres veces por semana
4. Una vez por mes
5. Muy rara vez
6. Usé una sola vez y no he vuelto a visitar
7. No recuerdo
8. NS/NR
9. Otro (especificar) _____

10. ¿Qué red social de Metropolitan Touring es el que más visita? POR FAVOR MARQUE UNA SOLA RESPUESTA.

1. Facebook
2. Twitter
3. Youtube
4. NS/NR
5. Otro (especificar) _____

11. ¿Ha visitado la página web de Metropolitan Touring? SI SU RESPUESTA ES NEGATIVA, POR FAVOR DIRIJASE A LA PREGUNTA 14.

1. Si
2. No

12. ¿Con qué frecuencia visita la página web de Metropolitan Touring? POR FAVOR MARQUE UNA SOLA RESPUESTA.

1. Diariamente
2. Una vez a la semana
3. Dos a tres veces por semana
4. Una vez por mes
5. Muy rara vez
6. Usé una sola vez y no he vuelto a visitar
7. No recuerdo
8. NS/NR
9. Otro (especificar) _____

13. ¿La página web de Metropolitan Touring le permite navegar fácilmente?

1. Si
 2. No
- ¿Por qué? _____

14. ¿Cuál es la razón por la que usted sigue a la página web y/o redes sociales de Metropolitan Touring? UNA O VARIAS RESPUESTAS

1. Obtener información acerca de promociones de viajes
2. Dejar comentarios
3. Compartir información
4. NS/NR
5. Otro (especificar) _____

15. ¿Cómo califica los contenidos que publica Metropolitan Touring en sus redes sociales y/o página web? POR FAVOR MARQUE UNA SOLA RESPUESTA.

Son:

1. Excelentes
2. Muy buenos
3. Buenos
4. Regulares
5. Malos
6. NS/NR
7. Otro (especificar) _____

16. ¿Ha recibido respuesta a alguna consulta, pregunta o comentario?

1. Si
2. No

17. ¿Comparte, reenvía, retwitea o publica en Facebook los contenidos de Metropolitan Touring? SI SU RESPUESTA ES NEGATIVA, POR FAVOR DIRIJASE A LA PREGUNTA 19.

1. Si
2. No

18. ¿Qué tipo de contenidos comparte? UNA O VARIAS RESPUESTAS.

1. De promociones
2. De información sobre viajes
3. De paquetes
4. De ofertas
5. Viajes corporativos
6. NS/NR
7. Otro (especificar) _____

19. ¿Usted considera que la identidad de Metropolitan Touring se proyecta en la página web y en las redes sociales?

1. Si
2. No

20. ¿Considera que la información que publica Metropolitan Touring tiene credibilidad?

1. Si
2. No
- ¿Por qué? _____

21. ¿Qué tipo de información le gustaría conocer en la página web y redes sociales de Metropolitan Touring? UNA O VARIAS RESPUESTAS

1. Actividad de la organización
2. Información de los países que promocionan
3. Promociones de último momento
4. NS/NR
5. Otro (especificar) _____

22. ¿Con qué frecuencia le gustaría recibir información de Metropolitan Touring? POR FAVOR MARQUE UNA SOLA RESPUESTA.

1. Diariamente
2. Semanalmente
3. Quincenalmente
4. Mensualmente
5. NS/NR
6. Otro (especificar) _____

23. ¿Cómo califica la imagen que la empresa Metropolitan Touring muestra en las redes sociales y en la página web? POR FAVOR MARQUE UNA SOLA RESPUESTA.

1. Excelente
2. Muy buena
3. Buena
4. Regular
5. Mala
6. NS/NR
7. Otro (especificar) _____

24. ¿Qué cambios sugiere que la empresa haga para que los contenidos sean mejores?

POR FAVOR MARQUE UNA SOLA RESPUESTA

1. Que la información sea actualizada
2. Que las redes sociales posteen a diario
3. Que respondan las preguntas en las redes sociales y en la web
4. Que la web tenga un diseño amigable y contemporáneo
5. Ninguno, todo está bien
6. NS/NR
7. Otro (especificar) _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2. ENTREVISTA ADMINISTRADORA FACEBOOK.

1. ¿Cómo cree que la gente llega a las redes sociales de Metropolitan Touring?
2. ¿Cuál es su estrategia digital?
3. ¿Por qué cree que los clientes no comparten la información?
4. ¿Cómo analizan qué es lo que le interesa a la gente, qué les llama la atención?
5. ¿Por qué los usuarios visitan una vez al mes las redes?
6. ¿Han pensado en crear una aplicación para teléfonos móviles?

ANEXO 3. ENTREVISTA ADMINISTRADORA PÁGINA WEB.

1. ¿Cada cuánto actualiza el sitio?
2. ¿Cuenta con un equipo que se encargue de responder inquietudes?
3. ¿Cuál es su estrategia digital?
4. ¿Por qué los usuarios visitan la página muy rara vez?

ANEXO 4. ENTREVISTA A UN EXPERTO EN MARKETING DIGITAL.

1. ¿Cuál es la edad de las personas que más utilizan el internet?
2. ¿Por qué a las personas les gusta tanto el Facebook?
3. ¿Qué opina de la página web de Metropolitan?
4. ¿Por qué la gente visita rara vez la página?
5. ¿Cómo una persona llega a seguir las redes sociales?
6. ¿Qué se necesita para que califiquen los contenidos como excelentes?
7. ¿Cuál es la importancia de responder a los clientes?
8. ¿Qué es el marketing digital?
9. ¿Cómo funciona el CRM?
10. ¿Ya podemos hablar de una red 3.0?

11. ¿El boom de la comunicación digital es solo una moda o es el futuro?

ANEXO 5. ENTREVISTA A USUARIOS.

- 1. ¿Qué opina de Metropolitan Touring?**
- 2. ¿Qué red social le gusta más?**
- 3. ¿Qué opina de la página web de Metropolitan?**
- 4. ¿Por qué visitan la página muy rara vez?**
- 5. ¿Por qué hay tanto interés por las promociones?**
- 6. ¿Por qué los contenidos son buenos?**
- 7. ¿Qué siente cuando no contestan sus comentarios o preguntas?**
- 8. ¿Por qué la imagen de la empresa es muy buena?**
- 9. ¿Qué cambios sugiere para las redes y página web?**